

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES**

**COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN GESTION
DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT**

**PAR
ANISSA ELTAIEF**

LE CYBERENTREPRENEURSHIP

AOÛT 2001

2041

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Sommaire

Dans un contexte de management sophistiqué, de la recherche de la performance ainsi que la poursuite d'objectifs de compétitivité internationale, les TI sont devenus les moyens par excellence pour atteindre ces facteurs de succès chez les entreprises soucieuses de leur réussite dans un monde très fortement concurrentiel et mondialisé.

L'ère dans laquelle on vit actuellement se caractérise par la domination de l'information, comme ressource fondamentale de compétitivité, qui a une dimension prenant énormément de richesse lorsqu'elle est partagée par des groupes d'agents économiques. Elle est devenue l'élément majeur de la force d'entités qui ont su s'imposer mondialement sur les marchés les plus concurrentiels. Afin d'atteindre cette force, ces entités disposent d'outils qui ont une utilité puissante pour augmenter leur productivité et amplifier leur expansion sur des marchés internationaux et sans frontières. C'est ainsi qu'on peut décrire le fonctionnement d'une nouvelle économie, nommée par certains chercheurs; l'économie «numérique». Celle-ci est affectée considérablement par l'usage des TI par des entreprises avant-gardistes et à succès, qui adoptent particulièrement des structures de réseaux sous formes de partenariats sur Internet ou par des applications extranets et dont le facteur de puissance le plus important est l'échange de l'information riche à travers ces réseaux. Par ailleurs, ces entreprises développent des réseaux internes qui perfectionnent leur fonctionnement et maximisent leur rentabilité et productivité, ces réseaux exploitent les technologies relatives à Internet (IP, protocole Internet) pour prendre la forme d'intranets. L'usage de ces réseaux basés sur le transfert de l'information au bon moment et à la personne ou au groupe le plus concerné conditionne fortement le succès des entreprises.

L'émergence de ces réseaux ont changé les structures des secteurs et modifié l'apparence des produits pour leur affecter une forme de «virtualité», ces derniers sont facilement et rapidement accessibles aux marchés qui les demandent. Désormais, et même depuis les

dernières décennies marqués par l'apparence de l'EDI dans le fonctionnement des entreprises et des relations entre les clients et leurs fournisseurs, on ne traite plus du matériel mais de l'immatériel sur tout les niveaux, à savoir organisationnel, managérial, commercial et concurrentiel. Tout fonctionne par transfert de données, par des «bits» et des «octets», surtout suite à l'internationalisation d'Internet et son exploitation comme moyen de recherche et de gestion de l'information à travers une toile d'araignée mondiale ou le «World Wide Web». Cette exploitation est devenue par la suite stratégique et s'est poursuivie suivant un courant rapide et voire explosif, faisant apparaître encore de nouvelles formes d'entités, de plus en plus nombreuses, des formes qu'on nomme des commerces électroniques «BtoC» ou entreprise à consommateur, et des commerces électroniques «BtoB» ou entreprises à entreprises.

Cette présente étude s'intéresse à ces nouvelles formes économiques et se concentre spécifiquement sur les acteurs principaux qui utilisent des outils forts stratégiques comme Internet, les extranets, les intranets et le «World Wide Web» pour créer ces formes particulières de commerce. Ainsi, on veut étudier en profondeur les caractéristiques de ces acteurs, de leurs processus entrepreneuriaux, de la forme structurelle et fonctionnelle ainsi que les paramètres stratégiques de leurs entreprises dans le monde réel et aussi numérique à savoir le cyberspace.

Pour mener une étude aussi large et riche en concepts et variables, on a utilisé une approche qualitative exploratoire sous forme d'études de cas afin de découvrir ces entités à travers leurs créateurs; les cyberentrepreneurs. Dans notre problématique, on s'est demandé si ces acteurs caractérisant la nouvelle économie ont pu régénérer une ancienne théorie des années 30, à savoir l'entrepreneurship au sens de Schumpeter, cette théorie a été marquante dans le domaine de l'entrepreneurship innovateur ainsi que le redéploiement des sociétés économiques par des facteurs de changement provoqués par les entrepreneurs innovateurs. Nos résultats ont pu apporter une continuité enrichissante pour ce champs de recherche sur l'entrepreneurship.

Remerciements

Ce présent mémoire est le fruit d'une riche collaboration que j'ai pu avoir avec mes directeurs de recherche, M. Blili Samir et M. Raymond Louis. Je voudrais ainsi leur exprimer mes remerciements les plus sincères pour leurs encouragements et pour m'avoir accordé leur aide précieuse.

Les études de cas présentées dans ce rapport ont été une expérience très bénéfique pour moi, j'ai eu l'occasion de rencontrer des gens d'affaires remarquables qui ont pu me confier des informations très riches sur leurs commerces électroniques ainsi que leur passion et dévouement pour leur travail. Je tiens à les remercier vivement pour leur participation qui a été très utile pour réaliser ce mémoire.

J'aimerais aussi exprimer ma reconnaissance à mes parents, à Jean-Baptiste, à ma sœur et mon frère, et à mon ami Atef pour m'avoir supporté et encouragé tout au long de la rédaction de ce rapport.

Table des matières

SOMMAIRE	I
REMERCIEMENTS.....	III
TABLE DES MATIÈRES	IV
LISTE DES FIGURES.....	VI
LISTE DES TABLEAUX	VII
INTRODUCTION	1
1. PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE	4
1.1. PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE.....	4
1.2. THÈME DE LA RECHERCHE.....	4
1.2.1. <i>Choix de l'entrepreneurship technologique et innovateur pour l'analyse du cyberentrepreneurship</i>	6
1.3. OBJECTIF ET QUESTIONS DE RECHERCHE	6
2. FONDEMENTS THÉORIQUES	8
2.1. CADRE CONCEPTUEL GLOBAL.....	8
2.1.1. <i>L'entrepreneurship innovateur</i>	9
2.1.2. <i>L'entrepreneurship technologique</i>	10
2.2. CADRE CONCEPTUEL SPÉCIFIQUE	11
2.2.1. <i>Cadre d'analyse de l'entrepreneur</i>	12
2.2.1.1. Caractéristiques psychologiques.....	12
2.2.1.1.1. Besoin d'accomplissement.....	12
2.2.1.1.2. Lieu de contrôle.....	13
2.2.1.1.3. Propension au risque	13
2.2.1.1.4. Tolérance à l'ambiguïté.....	13
2.2.1.1.5. Traits de personnalité	14
2.2.1.2. Motivations des entrepreneurs.....	16
2.2.1.2.1. Motivations des entrepreneurs technologiques.....	17
2.2.1.3. Profil socio-démographique	17
2.2.2. <i>Cadre d'analyse du processus entrepreneurial</i>	18
2.2.2.1. Modèles théoriques du processus entrepreneurial	18
2.2.2.1.1. Processus entrepreneurial au sens schumpetérien	20
2.2.2.1.2. Processus entrepreneurial kiznérien	20
2.2.2.1.3. Modèle de l'entrepreneurship scientifique	23
2.2.2.1.4. Le projet de l'entrepreneur technologique.....	24
2.2.2.1.5. Planification des besoins et analyse des opportunités et des menaces en matière des TI	27
2.2.2.1.6. Modèle de Martin.....	30
2.2.2.2. Modèle d'analyse du processus de création de la cyberentreprise.....	34
2.2.3. <i>Cadre d'analyse de la spécificité de la cyberentreprise</i>	35
2.2.4. <i>Cadre d'analyse de l'interaction de l'entreprise avec son environnement</i>	40
2.2.4.1. Définition de la stratégie	41
2.2.4.1.1. Modèles théorique de la stratégie	41
2.2.4.1.1.1. Les cinq forces de la concurrence	42
2.2.4.1.1.2. Le modèle de la chaîne de valeur	43
2.2.4.1.1.3. Modèle du choix hiérarchie/marché.....	45
2.2.4.1.2. Rôle stratégique des TI.....	46
2.3. MODÈLE D'ANALYSE DU CYBERENTREPRENEURSHIP	52

3. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	53
3.1. TYPE DE RECHERCHE	53
3.2. CHOIX DU TYPE D'ÉTUDE	54
3.3. ÉCHANTILLONNAGE	56
3.4. COLLECTE DES DONNÉES	58
3.5. ANALYSE ET TRAITEMENT DES DONNÉES	59
4. ANALYSE DES RÉSULTATS.....	63
4.1. ANALYSE DESCRIPTIVE	63
4.1.1. <i>Histoires entrepreneuriales</i>	63
4.2. ANALYSE INTER-CAS	84
4.2.1. <i>Analyse de l'entrepreneur</i>	84
4.2.1.1. Caractéristiques psychologiques.....	85
4.2.1.2. Analyse des motivations.....	90
4.2.1.3. Profil socio-démographique	91
4.2.2. <i>Analyse du processus entrepreneurial</i>	93
4.2.2.1. Émergence de l'idée d'affaires	94
4.2.2.2. Identification des besoins ou des problèmes du marché visé.....	97
4.2.2.3. Perception de l'opportunité d'affaires	99
4.2.2.4. Recherche de support	103
4.2.2.5. Création de l'entreprise	105
4.2.2.6. L'innovation schumpeterienne dans le processus entrepreneurial	107
4.2.3. <i>Analyse de la spécificité de la cyberentreprise</i>	111
4.2.3.1. Spécificité environnementale	112
4.2.3.2. Spécificité organisationnelle.....	114
4.2.3.3. Spécificité décisionnelle.....	117
4.2.3.3.1. Planification des décisions	117
4.2.3.3.2. Réactivité ou pro-activité ?	117
4.2.3.3.3. Participation du personnel dans les prises de décisions.....	118
4.2.3.4. Spécificité psycho-sociologique	119
4.2.3.5. Spécificité technologique	120
4.2.3.5.1. Exploitation stratégique de la technologie Internet	121
4.2.3.5.2. Exploitation fonctionnelle et opérationnelle d'Internet	124
4.2.3.5.3. Exploitation stratégique des extranets	125
4.2.3.5.4. Utilisation des intranets.....	127
4.2.4. <i>Analyse de l'interaction de la cyberentreprise avec son environnement</i>	131
4.2.4.1. Chaîne de valeur et système de valeur ajoutée	141
4.2.4.1.1. Impact des échanges de flux sur la productivité et la compétitivité de l'entreprise.....	143
4.2.4.1.2. Répercussion de l'automatisme des opérations et des transactions sur la structure des coûts, la productivité et l'efficacité des prises de décisions stratégiques.....	147
4.2.4.1.3. Internet et extranets : Réseaux à valeur ajoutée.....	152
4.2.4.1.4. Avantages des échanges de flux informationnels, des opérations électroniques et de la dématérialisation des échanges pour les partenaires de la cyberentreprise.....	154
4.2.4.2. Les barrières à l'entrée des cyberentreprises	163
4.2.4.3. Les mesures de sécurité dans un commerce électronique	165
5. CONCLUSION ET LIMITES DE LA RECHERCHE	170
5.1 CONCLUSION	170
5.2. LIMITES DE LA RECHERCHE	174
BIBLIOGRAPHIE	177
ANNEXES.....	182
GLOSSAIRE.....	234

Liste des figures

Figure 2.1. Modèle de planification des besoins et d'analyse des opportunités et des menaces en matière des TI (Blili et Raymond, 1993).....	28
Figure 2.2. Modèle du processus de création de la cyberentreprise : Planification des besoins et analyse des opportunités et menaces en matière des TI de la nouvelle économie	29
Figure 2.3 : Processus de création d'une nouvelle entreprise technologique (Martin 1994)	30
Figure 2.3 : Modèle des cinq forces de la concurrence (Porter 1985)	42
Figure 2.4 : Système de la valeur ajoutée (Porter et Millar, 1985)	45
Figure 2.5 : Rôle stratégique des TI (Morton 1995)	47
Figure 2.6 : La Méta-chaîne de valeur (Blili et Raymond, 1993)	48
Figure 4.1 : Processus de création de A.com	106
Figure 4.2 : Processus de création de B.com et E.com	106
Figure 4.3 : Processus de création de C et D.....	106
Figure 4.4 : Continuum de la cyberentreprise quant à son taux d'utilisation des TI.....	128

Liste des tableaux

Tableau 2.1 : Lien innovateur technologie/marché.....	25
Tableau 2.2. Modèle de la recherche	52
Tableau 4.1 : Mesure des caractéristiques psychologiques des cyberentrepreneurs :.....	85
Tableau 4.2 : Spécialisation des entrepreneurs suite à leur formation et expérience :.....	88
Tableau 4.3 : Mesure de la capacité innovatrice de chaque entrepreneur.....	90
Tableau 4.4 : Mesure des motivations des entrepreneurs.....	90
Tableau 4.5 : Juxtaposition des profils des cinq cyberentrepreneurs.....	91
Tableau 4.6 : Processus entrepreneurial du cyberentrepreneur.....	94
Tableau 4.7 : Mesure des innovations schumpetériennes pour chaque entrepreneur :	108
Tableau 4.8 : Spécificité des cyberentreprises à l'égard des TI.....	112
Tableau 4.9 : Type de planification stratégique dans les cyberentreprises	117
Tableau 4.10 : Degré de délégation au personnel dans le processus de prise de décisions.....	118
Tableau 4.11 : Exploitation stratégique et fonctionnelle des TI par les cyberentreprises.....	128
Tableau 4.12 : Positionnement des cyberentreprises dans leur marché	140
Tableau 4.13 : Évaluation des systèmes d'échange de flux et de l'importance de l'impact de chaque maillon sur la production de la valeur chez la cyberentreprise et ses partenaires...	143
Tableau 4.14. Barrières à l'entrée et mesures de sécurité pour les réseaux des cyberentreprises	169

Introduction

«Les technologies de l'information deviennent de plus en plus l'élément clé du bien-être économique national, car elles touchent tout ce qui est industrie ou service. Elles sont entrain de changer le monde de façon plus permanente et plus profonde qu'aucune autre technologie ne l'aura jamais fait au cours de l'histoire...» (Diebold 1984, cité dans Morton 1995).

Cette citation met en lumière l'impact qu'ont les TI sur les différentes facettes de l'économie. Cet impact consiste essentiellement à changer radicalement l'état actuel ou le statut quo de l'économie. En outre, Morton (1995) note qu'une exploitation efficace de la puissance des TI et des fonctionnalités qu'elles offrent pourrait bien impliquer d'importants changements dans la stratégie de l'organisation, la structure, les systèmes et les processus du management, des changements impossibles à réaliser dans une perspective fonctionnelle. C'est cet alignement dynamique entre le contexte stratégique de l'entreprise et son infrastructure informatique qui contribue à accroître l'effcience et l'efficacité. Ainsi, les TI sont de puissants outils stratégiques, leur exploitation permet à l'entreprise d'être plus performante et compétitive.

Par ailleurs, Morton (1995) ajoute que dans le cadre du management stratégique, les année 70 étaient marquées par des démarches analytiques formalisées de planification stratégiques. Ensuite, les recherches des année 80 s'intéressaient principalement aux analyses de la concurrence et à la recherche d'avantages concurrentiels. Enfin, le thème stratégique dominant des année 90 constitue la reconnaissance et l'exploitation des possibilités des TI dans les choix stratégiques relatifs au domaine d'activité de l'entreprise, des mécanismes par lesquels on la gouverne, de la reconfiguration des ses structures et des actions compétitives sur le marché.

Depuis les années 90, les TI ne se contentent plus de leur rôle traditionnel de support informationnel aux différentes fonctions de l'entreprise, leur contribution à la gestion et

au management de l'entreprise dépasse ce rôle pour être une vraie arme stratégique afin d'assurer la compétitivité dans un environnement incertain et turbulent.

De nos jours, les TI de la nouvelle économie à savoir : Internet, les intranets et les extranets représentent des outils puissants qui permettent de faciliter les transactions commerciales, de minimiser les coûts relatifs à ces transactions, de construire des partenariats avec les clients, les fournisseurs ou même les concurrents quelque soit leur localisation géographique et de saisir des opportunités d'affaires. Ainsi, ces TI permettent à l'entreprise de transcender les barrières spatiales et temporelles pour établir des connections qui pourront relancer la productivité et stimuler le développement de l'innovation (O'Brien, 1999).

De surcroît, les agents économiques qui utilisent ces TI sont entrain de révolutionner le monde des affaires. Ils ont pu avoir des performances spectaculaires, conquérir des marchés mondiaux et réaliser des profits énormes. Un exemple type de ces agents économiques est le *cyberentrepreneur*, ce dernier utilise la technologie Internet pour créer une entreprise sur le cyberspace. Par sa création, il a pu transformer le fonctionnement des marchés; les échanges entre les partenaires commerciaux de flux d'informations, de marchandises, de documents, de monnaie, véhiculés sur les réseaux Internet et les extranets ont augmenté considérablement et ne sont plus limités dans l'espace et dans le temps.

Le cyberentrepreneurship : un entrepreneurship de type schumpetérien ?

« Internet n'est plus un jouet. C'est un outil puissant qui modifie notre façon de traiter avec le reste de la planète et qui transforme le monde des affaires. En effet, les «start-ups» ou les nouvelles «entreprises-Internet», comme on les appelle ici, poussent comme des champignons et engagent beaucoup de monde...»¹ affirme Jonathan Ehrlich (1999), un jeune entrepreneur torontois installé à San Francisco (Californie), et dirigeant une

¹ R.Vézina , «e-commerce, le futurdesaffaires.com », Revue Commerce, Décembre 1999.

entreprise de service sur Internet (Mobshop : accompagny.com). D'après la citation de cet entrepreneur, sommes-nous face à une mutation radicale de l'économie suite à l'apparition de ces nouvelles entités basées sur l'exploitation du commerce électronique ? Est-ce qu'on revient à la définition de l'entrepreneurship au sens de Schumpeter (1947) qui constitue une force révolutionnaire basculant l'état actuel de la société économique par le biais de l'innovation ?

De ces interrogations découlent les grandes questions de cette présente recherche dans laquelle on veut vérifier cette théorie ou la reconstituer avec les caractéristiques du cyberentrepreneurship. En effet, ce phénomène régénère-t-il l'entrepreneurship au sens schumpetérien ? Ainsi, les créateurs des cyberentreprises seraient-ils des agents de changement dans leur marché ? Par quoi se caractérisent ces entrepreneurs ainsi que leurs projets, et en quoi se différencient des autres agents économiques opérants dans leur secteur ? En quoi consiste leur innovation ? Serait-elle directement liée à l'exploitation des nouvelles TI (Internet, les extranets et les intranets) étant donné que ces dernières constituent des outils stratégiques puissants et révolutionnaires dans notre ère économique actuelle ? Si oui par quoi se caractérise ce lien entre l'exploitation des nouvelles TI et les innovations apportées par les cyberentrepreneurs ?

1. Problématique de recherche

1.1. Problématique managériale

Dans le cadre du redéploiement de l'économie traditionnelle vers la nouvelle économie affectée considérablement par l'exploitation des TI par certains agents économiques, en particulier les cyberentrepreneurs, il est important d'analyser le processus du cyberentrepreneurship dans son contexte psychologique, organisationnel, fonctionnel et concurrentiel afin de tirer les conclusions quant aux contextes favorables à ce type d'agents. Ainsi, au niveau de cette problématique, la question managériale sera : Qu'elle est l'importance du cyberentrepreneurship dans l'économie, et doit-on favoriser ce type d'initiative entrepreneuriale ?

Par ailleurs dans le contexte des PME, quel serait l'avantage de ce type d'entrepreneurship au niveau de leur compétitivité dans la nouvelle économie, une économie très fortement influencé par l'usage stratégique et fonctionnel des technologies de l'information à savoir, l'Internet, les extranets, les intranets et le «World Wide Web» ?

1.2. Thème de la recherche

Le thème général de cette recherche se situe dans le cadre de l'entrepreneurship croisé au domaine des TI et leur exploitation pour des fins stratégiques. L'entrepreneurship constitue un concept qui a été très largement discuté depuis plusieurs années. De nombreux chercheurs ont tenté de définir ce phénomène et de cerner ses principales caractéristiques à travers l'individu avec ses traits psychologiques et ses motivations, le processus et son déroulement en décrivant tous les facteurs qui l'influence, et enfin le résultat de ce processus : L'entreprise.

Quant au concept des TI et leur rôle stratégique, depuis les année 90, les recherches centrées sur le domaine de la stratégie s'intéressent de plus en plus aux applications des TI pour redéfinir les stratégies, la structure et les processus de management de l'entreprise.

Cependant, il y a eu très peu de recherches qui croisent ces thèmes pertinents à savoir l'entrepreneurship et les TI. Néanmoins, une recherche de Blais et Toulouse (1992) s'est intéressée à tracer les contours des caractéristiques de l'entrepreneurship technologique. En effet, leur recherche consistait à des études de cas portant sur 21 PME à succès opérant dans divers secteurs de la haute technologie : biomédical, micro-électronique, et les produits informatiques. Quoique cette recherche n'ait pas traité spécifiquement les PME utilisant les TI, les résultats étaient pertinents en ce qui a trait à l'identification des entrepreneurs technologiques, de leurs caractéristiques et motivations qui les distinguent des entrepreneurs traditionnels, de leurs projets d'entreprises basés essentiellement sur l'exploitation d'une nouvelle technologie ou sur une nouvelle utilisation d'une technologie existante afin de créer des produits ou des services innovateurs. Les chercheurs ont constaté que les projets de ces entrepreneurs technologiques sont issues d'un processus entrepreneurial au sens schumpetérien c'est-à-dire basé sur l'innovation technologique.

L'approche adoptée par les chercheurs était de type qualitative (holistique) afin de générer de nouvelles visions du phénomène de l'entrepreneurship technologique, en particulier, et découvrir les facteurs de succès des entreprises technologiques. Suite à la collecte des données à partir d'entrevues avec les dirigeants, Blais et Toulouse (1992) ont comparé les PME étudiées au niveau de leur performance et de leur stratégie afin d'esquisser les grands traits de l'entrepreneurship technologique. Bien que ces résultats soient issus d'étude de cas, donc ne peuvent pas être généralisés à toutes les entreprises technologiques, ils ont apporté des notions intéressantes pouvant enrichir la théorie de l'entrepreneurship innovateur. Pour la construction du cadre théorique spécifique liée à la problématique du cyberentrepreneurship, on s'est basé sur ces notions afin d'avoir des variables clés pour l'analyse de ce phénomène.

1.2.1. Choix de l'entrepreneurship technologique et innovateur pour l'analyse du cyberentrepreneurship

La cyberentreprise est une entreprise virtuelle, mais elle est d'abord entrepreneuriale

Malgré l'aspect virtuel de la cyberentreprise qui se traduit par son existence et son fonctionnement sur le cyberspace, cette dernière constitue d'abord un événement entrepreneurial. D'une manière générale, l'entreprise virtuelle est une organisation qui utilise les TI pour lier des Hommes, des capitaux ou des idées (O'Brien, 1999). Elle a une structure organisationnelle de type réseau. Elle s'organise à l'interne en «grappes» de processus et en équipes fonctionnelles liées par intranet. Par ailleurs, elle développe des alliances et des partenariats sur les extranet et Internet avec des partenaires stratégiques, qui peuvent être des clients, des fournisseurs, des sous-traitants ou même des concurrents.

La cyberentreprise dont les activités principales reposent sur l'utilisation des réseaux basés sur les technologies Internet, les intranets et les extranets, est une entreprise virtuelle, mais la réciproque n'est pas vraie. En effet, elle constitue un cas particulier de l'entreprise virtuelle, et elle est surtout le résultat d'un processus entrepreneurial. Ainsi, elle sera étudiée sous l'aspect de l'entrepreneurship, en particulier innovateur, puisque le créateur de ce type d'entreprises utilise les TI de la nouvelle économie pour faire fonctionner les activités de son entreprise.

1.3. Objectif et questions de recherche

Au niveau de cette recherche, on s'intéresse à explorer le cyberentrepreneurship à travers les caractéristiques de son acteur principal; le cyberentrepreneur. En effet, il est pertinent de connaître son portrait spécifique dans le cadre de son style de gestion, de sa psychologie ainsi que ses motivations qui l'ont poussé à partir en affaire. Par ailleurs, on veut découvrir le processus par lequel il est passé pour établir son entreprise sur le cyberspace. En outre, on veut savoir si son entreprise répond aux mêmes critères théoriques qui caractérisent les PME utilisant les TI pour des fins stratégiques. Enfin, il est essentiel de compléter ce cadre de recherche par une analyse de l'interaction de la

cyberentreprise avec son environnement en explorant sa stratégie concurrentielle et les paramètres de ses avantages compétitifs ainsi que ses barrières à l'entrée.

Finalement le thème du cyberentrepreneurship va être analysé sous les quatre niveaux conceptuels suivants:

- L'individu : le qui ?
- Le processus de création de l'entreprise : le comment ?
- La spécificité de l'entreprise : le quoi ?
- L'interaction de l'entreprise avec son environnement : quels sont les principaux acteurs qui entrent en jeu dans la compétitivité de l'entreprise et par quoi se caractérisent leurs relations avec celle-ci ?

Par conséquent, suite à la description du cadre de la recherche, les questions de recherche qui en découlent à partir de la question générale concernant la régénérescence de l'entrepreneurship schumpetérien sont :

- Les cyberentrepreneurs sont-ils de type schumpetérien, c'est-à-dire des individus dont le projet d'entreprise est basé sur l'innovation technologique ?
- Leur processus entrepreneurial suit-il les mêmes phases qu'un processus d'un entrepreneur innovateur au sens schumpetérien, autrement dit serait-il un processus basé sur la création ou l'exploitation d'une innovation ?
- La cyberentreprise est-elle différente de la PME classique au niveau de sa structure et de son usage stratégique des TI ? Si oui qu'elle est sa spécificité à l'égard des TI ?
- Quels sont les paramètres de la stratégie compétitive de la cyberentreprise?

2. Fondements théoriques

Dans cette section, on va définir au niveau du cadre conceptuel global, les concepts sur lesquels va s'appuyer notre recherche à savoir l'entrepreneurship innovateur et technologique. On va exposer les théories de base qui ont traité ces deux types d'entrepreneurship, en commençant par celle de Schumpeter (1947) qui représente la théorie de référence de l'entrepreneurship innovateur. Ensuite, on va poursuivre avec les théories qui se sont basées sur celle de Schumpeter (Kizner, 1979; Drucker, 1985). Enfin, on va présenter les études qui traitent de l'entrepreneurship technologique (Blair et Scott, 1979; Martin, 1994; Samsom, 1990; Blais et Toulouse, 1992) en précisant la distinction et le lien de cette théorie avec celle de l'entrepreneurship innovateur.

Suite à la définition des concepts de base, on va préciser le cadre spécifique de la recherche en exposant un cadre d'analyse qui présente les construits et les variables qu'on va adopter pour analyser le phénomène du cyberentrepreneurship.

2.1. Cadre conceptuel global

Dans le cadre de la recherche sur le cyberentrepreneurship, on va se baser essentiellement sur l'entrepreneurship innovateur et technologique. Étant donné que les cyberentrepreneurs se basent sur l'exploitation des TI qui caractérisent la nouvelle économie. En effet, cette économie est fortement influencée par l'explosion des affaires électroniques créées sur la base de la technologie Internet et par l'émergence de réseaux de type extranets et intranets à l'intérieur des entreprises. Ces dernières ont changé la structure des industries dans lesquelles elles opèrent en apportant des nouvelles combinaisons de production et en provoquant des nouveaux fonctionnements dans les marchés.

2.1.1. L'entrepreneurship innovateur

Schumpeter (1947) fut le père de la pensée entrepreneuriale moderne. Il considère l'entrepreneurship comme étant une *fonction* qui révolutionne ou reforme le pattern de la production par l'exploitation d'une invention ou d'une manière générale d'une nouvelle possibilité technologique (Schumpeter 1947, cité dans Bhawe, 1993). L'entrepreneurship au sens de Schumpeter est un acte qui se base essentiellement sur l'innovation. Il précise que cet acte provoque un déséquilibre dans le statu quo de l'économie et il ne se contente pas uniquement d'une invention. Il assimile les innovations entrepreneuriales aux innovations technologiques. Selon lui il existe cinq type d'innovations (Schumpeter 1947, cité dans Toulouse, 1988) :

- Utilisation d'une invention ou une nouvelle exploitation d'une technologie existante.
- Introduction de nouveaux produits ou services.
- Introduction de nouvelles méthodes de production.
- Ouverture de nouveaux marchés.
- Introduction de nouvelles sources d'approvisionnement.

Schumpeter (1947) définit ainsi l'entrepreneurship comme étant : «une réponse créative, une habileté de percevoir de nouvelles perspectives, à faire des choses nouvelles ou à faire différemment les choses existantes». Par ailleurs, l'entrepreneur schumpetérien est une personne qui détient une force déstabilisant la société économique, crée des déséquilibres discontinus dans la société économique et perturbe les fonctions de production et l'organisation conduisant à des déviations à partir d'un équilibre économique existant.

Plusieurs chercheurs tel que Drucker (1985) ont adopté la définition de Schumpeter pour identifier l'entrepreneurship en se basant toujours sur les concepts de l'innovation et la création de changements dans l'économie. Par contre, Kizner (1979) a critiqué Schumpeter en précisant que l'entrepreneurship ne tend pas à changer ou à déséquilibrer la société économique mais plutôt à la stabiliser. En effet, il définit l'entrepreneurship

comme l'alerte de percevoir et de profiter d'opportunités d'affaires. Selon ses propres termes, Kizner (1979) précise: «the entrepreneurial profit opportunities exist where people do not know what they do not know, and do not know that they do not know it, the entrepreneurial functions is to notice what people have over looked». Par sa définition, Kizner précise que les opportunités d'affaires prennent la forme d'écarts dans l'économie ou des imperfections dans le marché tel un besoin insatisfait. Ainsi, l'entrepreneurship serait l'habileté de percevoir ces déséquilibres et de tenter de les ajuster et créer, par conséquent, un équilibre dans l'économie.

Cependant, malgré cet antagonisme entre les définitions de Schumpeter et de Kizner, ces dernières se concilient d'après Bhav (1993). En effet, il note que ces deux définitions sont complémentaires : «l'innovation est un concept fondamental pour la définition de l'entrepreneurship, et l'opportunité constitue l'assise du processus entrepreneurial». En effet, Schumpeter et Kizner en concevant leurs définitions sur l'entrepreneurship ne considéraient pas le même équilibre économique. En fait, l'entrepreneur peut saisir une opportunité d'affaires à travers l'innovation pour répondre à un nouveau besoin dans le marché et créer ainsi un changement dans l'économie. À ce propos, Drucker (1985) justifie que l'innovation est l'instrument spécifique des entrepreneurs, le moyen d'utiliser le changement comme une opportunité ouverte sur une affaire ou un service différent.

2.1.2. L'entrepreneurship technologique

Plusieurs chercheurs tels que Blair et Scott (1979), Martin (1984), Samson (1990), Blais et Toulouse (1992) se sont intéressés à étudier l'entrepreneurship technologique qui se base essentiellement sur la composante technologie ainsi que l'innovation pour aboutir à son output soit l'entreprise technologique.

Blair et Scott (1979) en définissant l'entrepreneur technologique, ont fait la distinction entre la notion de l'entrepreneur classique et celle de l'entrepreneur innovateur ainsi que celle de l'inventeur. Ils définissent l'entrepreneur innovateur comme entrepreneur qui

propose un nouveau produit, améliore ou rend plus économique une offre ou un processus de production ou un service et surtout il les rend commercialisables.

En outre, un innovateur est forcément un entrepreneur mais l'inverse n'est pas toujours vrai. Un entrepreneur qui prend une nouvelle franchise, ou ouvre un commerce dans une nouvelle localité n'est pas innovateur. Par ailleurs, l'entrepreneur innovateur n'est pas toujours un inventeur. Évidemment, l'innovation technologique est généralement basée sur un brevet ou une invention et requière souvent un haut niveau de capacité innovatrice. Cependant, l'entrepreneurship technologique peut être mené par une innovation qui n'est pas nécessairement un concept révolutionnaire. En effet, l'entreprise technologique est le résultat d'un processus basé sur une nouvelle idée avec un certain degré d'originalité, l'entrepreneur qui a eu l'idée a perçu nécessairement dans son marché un potentiel de commercialisation pour son concept envisagé. Par contre, un inventeur scientifique ou un ingénieur qui créent un nouveau concept issue d'une nouvelle idée, ne sont pas forcément des entrepreneurs technologiques. En fait, pour qu'ils soient qualifiés d'entrepreneurs technologiques, leur idée innovatrice doit être complétée par une habileté de voir cette idée dans un marché et avoir la possibilité de la commercialiser afin de gagner un certain profit (Blair et Scott 1979).

Finalement, Blair et Scott (1979) considèrent l'entrepreneurship technologique comme le développement d'un nouveau concept qui exige beaucoup de créativité dans ses premières étapes, et qui se base aussi sur une analyse du marché dans lequel l'entreprise va être établie.

2.2. Cadre conceptuel spécifique

Après la définition des concepts de base sur lesquels on va construire le cadre de l'analyse du cyberentrepreneurship, à savoir l'entrepreneurship innovateur au sens de Schumpeter et l'entrepreneurship technologique, on va spécifier et cerner les construits sur lesquels va reposer l'analyse de ce phénomène.

2.2.1. Cadre d'analyse de l'entrepreneur

Afin d'analyser le phénomène du cyberentrepreneurship, il est très important voire évident d'analyser l'entrepreneur étant donnée qu'il représente l'acteur principal et le moteur de l'entrepreneurship. L'entrepreneur en tant qu'humain a une personnalité propre, des facteurs psychologiques et sociologiques, une formation et une certaine expérience professionnelle. Tous ces facteurs affectent sa prédisposition pour partir en affaires. Ainsi, il sera pertinent d'analyser le cyberentrepreneur à travers ses caractéristiques psychologiques et ses motivations ainsi que son profil socio-démographique.

2.2.1.1. Caractéristiques psychologiques

Les études de psychologie qui s'intéressent à l'entrepreneurship ont apporté un ensemble riche de théories traçant un paradigme caractéristique de l'entrepreneur tels que :

- Le besoin d'accomplissement (McClelland, 1961).
- Le lieu du contrôle (Rotter, 1966; Brockhaus, 1982; Sexton et Bowman, 1985 et Pettersen, 1987).
- Le facteur du risque et la tolérance à l'ambiguïté (Budner, 1962).
- Les traits de personnalité pour identifier des types entrepreneuriaux (Smith, 1967).

2.2.1.1.1. Besoin d'accomplissement

McClelland (1961) a fait une contribution majeure pour la théorie de la psychologie de l'entrepreneur grâce à ses travaux sur le besoin d'accomplissement (the n-Ach), qui constitue un critère psychologique de discrimination des entrepreneurs. Ce besoin d'accomplissement est principalement élevé chez l'entrepreneur. Ainsi, il éprouve un besoin d'exceller dans ce qu'il entreprend, il a une préférence pour le risque modéré en fonction de ses habiletés, et veut être responsable de la solution des problèmes. Enfin, il recherche une mesure immédiate de sa performance qu'il trouve dans le profit.

2.2.1.1.2. Lieu de contrôle

Le lieu de contrôle est défini comme étant la perception qu'a l'individu de pouvoir contrôler ou non ce qu'il lui arrive (Rotter, 1966, cité dans Pettersen 1987). Le lieu de contrôle est interne, si l'individu perçoit que par ses comportements, il peut influencer ce qui lui arrive. Par ailleurs, il est externe, si l'individu perçoit que ses comportements n'ont pas d'influence sur ce qui lui arrive.

Plusieurs études ont conclu que les entrepreneurs ont un lieu de contrôle interne qui les incite à passer à l'action à un degré supérieur à ceux qui ont un lieu de contrôle externe. Brockhaus (1982) a constaté dans son étude cherchant à déterminer les caractéristiques particulières d'un échantillon d'entrepreneurs qui comptent créer leur entreprise, que l'internalité de contrôle de ces entrepreneurs est **très élevée**.

2.2.1.1.3. Propension au risque

Selon Sexton et Bowman (1985) la propension au risque est une orientation de prendre des chances pour un processus de prise de décision. Les entrepreneurs ont généralement une propension au risque **modérée**. En d'autres termes, ils prennent des risques calculés, c'est-à-dire qui nécessitent une planification principalement financière.

2.2.1.1.4. Tolérance à l'ambiguïté

Selon Budner (1962), la tolérance à l'ambiguïté est une tendance de percevoir des situations incertaines et ambiguës comme attirantes. Étant donné que le risque est en général présent dans toutes les situations ambiguës, la propension au risque est fortement liée au niveau de la tolérance à l'ambiguïté.

Ainsi, les entrepreneurs qui ont une propension au risque élevée, auraient nécessairement une haute tolérance à l'ambiguïté plus importante que celle de la population en général. De surcroît, cette haute tolérance à l'ambiguïté des entrepreneurs est confirmée par leur

lieu de contrôle interne élevé. En effet, ils pourraient voir l'ambiguïté comme un «challenge» et l'incertitude constituerait pour eux un catalyseur motivant (Budner 1962).

2.2.1.1.5. Traits de personnalité

Chaque entrepreneur possède des traits de personnalité distincts. Plusieurs chercheurs ont contribué à cerner ces traits de personnalité qui caractérisent les entrepreneurs à savoir Smith 1967, Stanworth 1976, Webster 1977, Vesper 1980 et Gartner (1983) (cités dans Toulouse, 1988). Leurs travaux ont abouti à des typologies d'entrepreneurs tel que la théorie de l'entrepreneur artisan et l'entrepreneur opportuniste selon Smith 1967, le premier étant un entrepreneur qui a un niveau faible d'éducation, ne détient pas une grande expérience et éprouve, en outre, un manque de compétence dans le domaine qui concerne son affaire, et enfin ne considère pas le futur dans ses orientations stratégiques. Tandis que l'entrepreneur opportuniste, se trouvant à l'extrême opposée de l'artisan, a un certain niveau de formation et d'expérience qui lui ont conféré un bon niveau de connaissance dans son milieu d'affaire, il se caractérise par une grande confiance en soi et ses stratégies sont orientées vers le futur.

Dans le cadre de l'étude du cyberentrepreneur, ce qui nous intéresse à identifier ce sont les traits de personnalité de l'entrepreneur innovateur et technologique en particulier. A ce propos, la recherche de Blais et Toulouse (1992) sur l'entrepreneurship technologique, dont on a évoqué précédemment au niveau de la problématique de la recherche, a pu révéler les traits majeurs caractérisant les entrepreneurs technologiques. Les résultats indiquent que les entrepreneurs étudiés sont des :

- Passionnées de la technologie

Selon leurs études de cas, Blais et Toulouse (1992) ont constaté que les entrepreneurs technologiques ont une caractéristique psychologique qui les distingue des entrepreneurs traditionnels, il s'agit de la passion qu'ils éprouvent pour leur champ d'activité et principalement pour la technologie : « Ils en mangent, ils en rêvent et ils communiquent

leur passion à d'autres... » (Blais et Toulouse, 1992). Les chercheurs ajoutent que toutes les entreprises étudiées se trouvent imprégnées de cet état d'esprit et de cette attitude.

- Innovateurs résolus

Les entrepreneurs qui cherchent à innover font l'unanimité des cas étudiés. Blais et Toulouse (1992) notent qu'ils sont tous absolument résolus à innover sauf que chacun d'entre eux procède d'une manière différente. Plusieurs d'entre eux sont de grands créateurs, des inventeurs hors pair qui ont réussi des percées technologiques et ont pu donc s'imposer à l'échelle mondiale. Par ailleurs, d'autres entrepreneurs excellent dans la réorganisation des technologies existantes pour créer de nouveaux produits innovateurs et ainsi satisfaire tel ou tel besoin du marché. Ainsi, cette constatation de Blais et Toulouse (1992) rejoint-elle la fonction entrepreneuriale au sens schumpeterien à savoir la création de nouveaux produits innovateurs et en même temps celle de Kizner (1979) qui se base sur la satisfaction d'un marché, donc sur la réalisation d'un équilibre sur ce marché par la reconnaissance d'un besoin insatisfait ou non comblé. C'est ce qu'on veut aussi vérifier pour les cyberentrepreneurs.

Blais et Toulouse (1992) stipulent que d'une manière générale ces innovateurs se distinguent par l'acuité de leur perception des besoins du marché et par le réalisme des solutions qu'ils développent pour répondre à ces besoins. De plus, ils ont une vision assez claire de leur marché et cherchent désespérément à augmenter leur part de marché grâce aux innovations qu'ils génèrent.

- Personnes qui ont une vision à long terme

D'après Blais et Toulouse (1992), les entrepreneurs technologiques visent non pas le profit immédiat mais plutôt la croissance à long terme.

- Personnes compétentes

Les chercheurs ont trouvé que tous les entrepreneurs observés ont créé une entreprise dans leur domaine de compétence. Ainsi, ils connaissent en profondeur le domaine dans

lequel ils œuvrent et maîtrisent bien les technologies et les produits qu'ils développent. En effet, leur connaissance profonde et leur maîtrise de la technologie est la pierre d'assise de leur compétence. Les chercheurs notaient que tous ces entrepreneurs sont d'habiles gestionnaires et savent allier technologie et besoin du marché. Plusieurs ont la compétence inter-personnelle leur permettant d'intéresser les autres à leurs projets, de leur faire une place et de les motiver à s'engager corps et âme dans le projet d'entreprise.

2.2.1.2. Motivations des entrepreneurs

La question des motivations des entrepreneurs a occupé une place importante dans d'innombrables études sur l'entrepreneurship (Blais et Toulouse, 1990). Ces études peuvent être regroupées en deux catégories à savoir celles qui se basent sur les travaux de McClelland (besoin d'accomplissement élevé) dont on a discuté précédemment, et celles qui explorent les diverses raisons invoquées par les entrepreneurs eux-mêmes. Par ailleurs, plusieurs chercheurs ont effectué des études ciblées pour expliquer les motivations des entrepreneurs à partir des réponses fournies par les sujets étudiés (Collins, Moore et Unwalla, 1955; Shapero, 1975; cités dans Blais et Toulouse 1990). Les notions invoquées par ces chercheurs sont classées en trois thèmes :

- Besoin d'indépendance

Les entrepreneurs créent leurs entreprises afin de répondre à un besoin d'autonomie et pour être leur propre patron (Collins, Moore et Unwalla, 1955).

- Évasion

Il s'agit d'une condition de survie, l'entrepreneur bâtit son entreprise pour éviter des conditions de travail insatisfaisantes (Shapero, 1975).

- Accomplissement

Ce thème rejoint encore le besoin d'accomplissement élevé selon la théorie de McClelland (1961). En effet, l'entrepreneur crée son entreprise pour réaliser une nouvelle idée et se prouver à lui même qu'il peut atteindre le succès. De plus, il crée son entreprise

pour mieux mettre à profit ses connaissances et ses talents ainsi que pour continuer d'apprendre et se développer.

2.2.1.2.1. Motivations des entrepreneurs technologiques

Les résultats de la recherche de Blais et Toulouse (1992), qui rappelons-le, émergent des études des cas de 21 PME technologiques à succès, ont révélé que les motivations des entrepreneurs technologiques ne diffèrent pas de celles des entrepreneurs traditionnels². Elles se traduisent en un désir de développement personnel et de perfectionnement de leurs connaissances afin de réaliser leurs rêves et leurs ambitions. Les chercheurs ajoutent aussi que les entrepreneurs technologiques, comme tous les entrepreneurs traditionnels, éprouvent une volonté profonde d'être autonomes et maître de leur destinée, c'est à ce niveau de motivation que leur lieu de contrôle interne est élevé. Par ailleurs, concernant leur attirance vers le profit, l'argent n'est pas une fin en soi, mais plutôt le signe concret de la réussite.

Ainsi, toutes ces motivations qui selon Blais et Toulouse (1992) sont communes aux entrepreneurs technologiques et traditionnels identifient-elles les cyberentrepreneurs ?

2.2.1.3. Profil socio-démographique

La recherche de Blais et Toulouse (1992) a permis de tracer un profil des entrepreneurs technologiques. En effet, ces entrepreneurs sont en moyenne âgés de 31 ans au moment de la création de leur entreprise. Ils ont suivi généralement des études universitaires avancées. Leur résultats ont montré aussi qu'ils avaient tous une grande expérience avec le produit ou la technologie qu'ils utilisent. Ainsi, ils ont les connaissances pertinentes et les compétences objectives nécessaires pour développer la technologie.

² Notons que les auteurs ont étudié les motivations des entrepreneurs classiques suivant une étude quantitative dans laquelle ils ont mesuré le degré de motivation de 2278 fondateurs d'entreprises dans 14 pays en se basant sur les variables apportées par les théories de Collins, Moore et Unwalla, 1955, Shapero 1975 et McClelland 1961 (Blais et Toulouse 1990).

Finalement, ce profil caractéristique à l'entrepreneur technologique pourrait-il identifier le cyberentrepreneur ?

2.2.2. Cadre d'analyse du processus entrepreneurial

On veut connaître les cyberentrepreneurs et aussi leurs projets qui sont l'aboutissement de tout un processus. La littérature propose une multitude de modèles de création d'entreprise et plusieurs chercheurs constatent qu'il n'y a pas un modèle unique qui pourrait être généralisé pour tous les processus entrepreneuriaux.

Étant donnée que le cyberentrepreneurship se situe dans le cadre de l'entrepreneurship innovateur et technologique, les modèles théoriques sur lesquels on pourrait s'inspirer pour analyser le processus entrepreneurial, vont être des modèles s'appuyant sur les notions de l'innovation et de la technologie. Le modèle d'analyse de base va être principalement celui de Schumpeter, néanmoins la défaillance de ce modèle c'est qu'il ne décrit pas les phases de déroulement du processus. Il s'agit simplement d'une pensée économique mais pertinente car elle permet d'identifier l'entrepreneur innovateur, qui par sa création innovatrice révolutionne sa société économique.

2.2.2.1. Modèles théoriques du processus entrepreneurial

Afin de construire le cadre d'analyse du processus entrepreneurial du cyberentrepreneur, il est pertinent de se baser d'abord sur des modèles apporté par la théorie de l'entrepreneurship innovateur et technologique:

- Processus au sens schumptérien (1947) : Il constitue un modèle de base pour la recherche étant donné qu'on veut rester essentiellement dans le contexte de l'entrepreneurship technologique qui favorise l'innovation et le changement dans l'environnement économique.

- Processus au sens kiznérien (1979): Ce modèle complète celui de Schumpeter en apportant la notion de l'opportunité d'affaires, constituant l'assise du processus entrepreneurial.
- Le processus entrepreneurial en tant que projet technologique (Blais et Toulouse, 1992): Ces auteurs proposent les caractéristiques du projet, ce dernier est le résultat d'un processus entrepreneurial technologique.
- Modèle de Samson (1990): Ce modèle ne décrit pas le processus de création d'entreprise en sa totalité, mais propose les ingrédients essentiels pour la réalisation de ce processus. Ce chercheur s'est intéressé aux entreprises créées par les entrepreneurs scientifiques qui quittent leur milieu académique.
- Le modèle de planification et d'analyse des opportunités et des menaces des TI (Blili et Raymond, 1993): Étant donnée l'importance des investissements qu'exige une utilisation des TI pour une entreprise qui envisage de les exploiter stratégiquement, une planification préalable des besoins en TI ainsi que des opportunités et des menaces relatives à leur utilisation est essentielle pour l'évaluation de la faisabilité du projet technologique. Ce modèle pertinent peut représenter un processus structurée de création d'une nouvelle entreprise technologique, qui pourrait être le modèle d'analyse d'une cyberentreprise.
- Le processus de création d'entreprise par l'entrepreneur technologue (Martin, 1994) : Ce modèle d'entrepreneurship est intégral et visualise les phases préparatoires à la création d'une nouvelle entreprise. Il met l'accent en particulier sur les facteurs notamment sociaux et psychologiques qui ont poussé l'entrepreneur à créer son entreprise. Par ailleurs, le modèle est basé en particulier sur le phénomène de l'essaimage comme étant un facteur prédisposant à l'entrepreneurship technologique.

2.2.2.1.1. Processus entrepreneurial au sens schumpetérien

Selon Schumpeter (1947, 1959) le processus entrepreneurial est un composant de forces historiques, sociales et politiques qui agissent dans une société. Il constitue une fonction qui reforme ou révolutionne le pattern de production par l'exploitation d'une invention, ou d'une manière générale, en exploitant une nouvelle possibilité technologique. Schumpeter de part sa définition, met l'emphasis sur l'individu comme étant le moteur important du processus entrepreneurial qui aboutit essentiellement au *changement*. En effet, il précise que le processus est mené par l'individu qui crée de larges discontinuités de changement dans l'économie.

Plusieurs auteurs ont adopté la notion du changement menée par l'individu pour définir le processus de l'entrepreneurship, tel que Barth (1963, cité dans Toulouse 1988). Il stipule que les entrepreneurs sont *des agents de changement*, ils font des innovations qui affectent la communauté dans laquelle ils vivent.

Par conséquent, selon cette définition, le cyberentrepreneur crée-t-il son entreprise au sens schumpetérien. Autrement dit, par son acte de création basé sur une nouvelle exploitation des TI, provoque-t-il un changement radical dans l'économie ?

2.2.2.1.2. Processus entrepreneurial kiznérien

On avait noté précédemment que le processus entrepreneurial selon Kizner (1979) se base sur la reconnaissance d'une opportunité d'affaires. Kizner considère l'entrepreneurship comme une force équilibrante qui se traduit d'abord par l'identification des imperfections pouvant se trouver dans le marché, et ensuite par la réponse à ces imperfections à travers une activité créatrice. Par cette activité le déséquilibre perçus par l'entrepreneur sera ajusté.

Bhave (1993) concilie l'entrepreneurship schumpetérien et kiznérien. En effet, comme on l'a mentionné précédemment, ces deux théoriciens en définissant l'entrepreneurship ne

tiennent pas compte du même équilibre économique dans la fonction entrepreneuriale. Leurs définitions sont pertinentes et se complètent. Ainsi, il serait pertinent de se baser sur un modèle pouvant relier ces deux définitions. On peut toujours s'inspirer du modèle de Blais et Toulouse (1992) qui combine parfaitement ces deux théories. Ces chercheurs ont constaté que l'entrepreneur technologique perçoit son opportunité d'affaires à travers un lien technologie/marché sur lequel il base son projet d'entreprise. Ce lien est nécessairement innovateur, il peut se traduire par une nouvelle utilisation d'une technologie afin de répondre à un besoin dans le marché, ce dernier peut être nouveau ou actuel. Ainsi, cette description de Blais et Toulouse du processus entrepreneurial technologique pourrait être pertinente pour l'analyse du processus de la création de la cyberentreprise. Par conséquent, on tiendra compte des constatations de ces chercheurs pour la construction d'un modèle de description à savoir cette notion de lien entre la technologie et le besoin du marché et son résultat innovateur. Néanmoins, la recherche de Blais et Toulouse ne discute pas en profondeur des facteurs de faisabilité du projet technologique dans le processus entrepreneurial. Pourtant cette faisabilité représente un critère très important pour le processus de création d'entreprise. Dans ce cas, on pourrait se baser sur un modèle comme celui de Blili et Raymond (1993) qui pourrait offrir un cadre d'analyse intégral du processus tenant compte de tous les facteurs de faisabilité d'un projet se basant sur une exploitation stratégique des TI. Mais avant de passer à ce modèle, il est pertinent de définir le concept de faisabilité dans la cadre d'un processus de création d'entreprise.

À ce propos, Shapero (1975) propose une dimension importante dans le processus de création d'entreprise, à savoir la crédibilité de l'acte et sa faisabilité. En effet, pour que l'individu décide de lancer son projet d'entreprise, alors qu'il possède déjà les motivations le poussant à entreprendre, il faut qu'il perçoive la possibilité d'établir son projet avec succès. La source de cette crédibilité réside dans la présence d'images d'imitation qui serviront d'exemples à suivre à l'entrepreneur potentiel, et dans la présence de facteurs socio-culturels qui conditionnent le système des valeurs. Quant à la

faisabilité, celle-ci est reliée principalement à la disponibilité des ressources financières, humaines ainsi que des marchés.

Par ailleurs, Holt (1992) tient compte de l'importance des facteurs de faisabilité et propose un modèle pour le processus de création d'une nouvelle entreprise. Il s'agit d'établir un plan de faisabilité. Cet auteur a noté qu'il n'y a pas un modèle absolument unique pour décrire le processus de l'entrepreneuriat. Mais certains peuvent converger vers un paradigme ou un pattern général d'un processus de création d'entreprise. Ce paradigme est présenté sous forme d'une séquence d'activités qui débute par *l'émergence d'une idée initiale* et finit par une entreprise établie. Son modèle se décrit comme suit :

- Un « synopsis » de l'entreprise : le plan de faisabilité débute par un résumé exécutif de l'idée d'affaire, l'entrepreneur définit la mission de son entreprise, le produit ou le service envisagé ainsi que les caractéristiques du marché et établit le profil de la structure financière.
- Définition du concept d'affaires en fixant les objectifs d'affaires et précisant la compétence distincte de l'entreprise.
- Description du produit ou du service en précisant sa fonction, sa nature et son profil technologique.
- Analyse du marché, il s'agit de définir le profil du consommateur cible, de trouver une niche, de spécifier la structure de l'industrie et faire une analyse de la concurrence et une projection des ventes.
- Établissement d'un plan marketing en définissant la stratégie mix.
- Lancement des opérations de l'entreprise: inventaires, facilités (équipements, rénovations), RH, technologie, sécurité, assurance...
- Établissement des prévisions financières (dépenses et recettes, cash flow, les bilans annuels).

Ainsi, toutes ces phases décrivent une façon d'établir un plan d'affaires concrétisant une étude de faisabilité formelle du concept de l'affaire envisagé. Ce plan peut s'appliquer à

tous les projets de création d'entreprise. Mais concernant un projet d'entreprise basé sur l'exploitation d'une technologie, comment s'établit son plan de faisabilité

2.2.2.1.3. Modèle de l'entrepreneurship scientifique

Sansom (1990) s'est intéressé à étudier les entrepreneurs scientifiques qui ont créé des entreprises technologiques. Il s'est inspiré de la littérature sur l'entrepreneurship innovateur tels que les travaux de Drucker (1985), Martin (1984) et Timmons (1982) pour proposer un modèle de recherche sur l'entrepreneurship des scientifiques. Il a proposé un modèle pratique qui présente des ingrédients pouvant explorer les nouvelles affaires des scientifiques :

- Les orientations et caractéristiques des scientifiques : Il s'agit des «backgrounds» culturels et comportementaux des entrepreneurs scientifiques qui diffèrent des entrepreneurs de type managers.
- La domination de la technologie dans la phase de l'émergence de l'idée d'affaires.
- L'évaluation de l'opportunité d'affaires : Il s'agit d'un processus qui consiste à la transformation de l'idée d'affaires en une opportunité qui pourrait se commercialiser sur le marché.
- Construction de l'équipe et de l'organisation.
- La relation des scientifiques avec l'université.
- Support du gouvernement.

Sansom (1990) a soumis son modèle de recherche à une étude exploratoire sur un échantillon d'entrepreneurs scientifiques au Canada et aux États-Unis. Il a démontré que dans la phase initiale, le projet d'un entrepreneur technologique, en particulier un scientifique, est fortement dominé par la *dimension technologique*. En effet, cette dominante tient au fait que l'entrepreneur trouve la base de son projet c'est dans la technologie, et aussi en raison des compétences pointues qu'il détient dans le domaine de cette technologie, ainsi l'ingrédient correspondant à la domination de la technologie est vérifié pour cette étude. Cette dominance technologique peut qualifier le projet des

cyberentrepreneurs, naturellement ces entrepreneurs qui basent leur projet sur le cyberspace, sur les technologies Internet, les extranets, les intranets et le «World Wide Web», maîtriseraient nécessairement en profondeur ces technologies. Donc leur projet serait fortement dominé par ces TI.

Par ailleurs, Samsom a constaté qu'au niveau des premières versions du projet de l'entrepreneur scientifique, les ressources allouées à la technologie excèdent beaucoup celles destinées aux dimensions non technologiques du projet (financières, organisationnelles et commerciales). Ainsi, ceci explique pourquoi plusieurs projets d'entrepreneurship technologique ne font qu'une référence sommaire aux marchés, ces références sont basées d'avantage sur des impressions que sur des évaluations systématiques du potentiel que peut receler le marché.

2.2.2.1.4. Le projet de l'entrepreneur technologique

Blais et Toulouse (1992) dans leurs études de cas sur les entrepreneurs technologiques, ont montré que l'entrepreneurship technologique est à la fois semblable et différent de l'entrepreneurship qui œuvre dans les autres secteurs. Ils précisent que le projet de l'entrepreneur technologique est un projet de changement au sens schumpetérien. Ils ajoutent que c'est à partir du projet de l'entrepreneur qu'il faut d'abord situer ce qui caractérise l'entrepreneurship technologique. Selon les résultats de leur recherche, les projets proposés par les entrepreneurs ont une dominante qui favorise la technologie, ce qui rejoint la constatation de Samsom (1990).

Blais et Toulouse (1992) précisent que le projet de l'entrepreneur technologique contrairement au projet commercial, a un caractère *symbolique* et *imaginaire*. En effet, l'entrepreneur technologique a une vision d'une technologie qui peut être utilisée dans un marché. Il s'agit d'une perception implicite ou explicite de la possibilité d'un *lien lucratif* entre une technologie et un marché. Avec cette philosophie, l'entrepreneur technologique démarre son entreprise avec une *idée* en tête et avec une *innovation* qu'il désire exploiter,

il a une vision du couple technologie/marché, celle-ci est concrète dans son esprit mais qui apparaît abstraite, symbolique, voire idéaliste à l'observateur.

Finalement, le projet de l'entrepreneur technologique repose principalement sur le lien technologie/marché. Ce lien a été examiné en profondeur par la recherche de Razafindrakoto (1992, cité dans Blais et Toulouse). Il a démontré clairement que les entreprises technologiques qui connaissent le succès n'établissent pas toutes le même lien entre la technologie et le marché. Le caractère commun de ce lien est d'être un lien innovant créant un nouveau type d'association entre une technologie donnée et un marché nouveau par exemple. Il est important de signaler que cette association n'existait pas auparavant. Ce lien technologie/marché peut être représenté dans le tableau suivant :

Tableau 2.1 : Lien innovateur technologie/marché

INNOVATION DANS LES TECHNOLOGIES	INNOVATION DANS LE MARCHÉ	
	Faible	Forte
Faible	1 Produits actuels dans les marchés actuels Lien dominé par une haute performance et une grande efficacité	2 La technologie répond à des besoins nouveaux (nouveaux marchés)
Forte	3 Produits nouveaux dans les marchés actuels Lien dominé par la technologie	4 Produits nouveaux dans les marchés nouveaux Lien bipolaire technologie-marché

L'étude de Razafindrakoto (1992) a montré que les entrepreneurs technologiques se trouvent essentiellement dans les cadrans 2,3 et 4.

Ce qu'on retient principalement des conclusions de Blais et Toulouse (1992), c'est le fait que les projets des entreprises technologiques sont basées essentiellement sur la technologie et sur le marché. Et l'assise de l'opportunité d'affaires du projet est ce lien innovateur entre ces deux composantes. À ce propos, Blais et Toulouse (1992)

confirment que la technologie est le creuset où l'entreprise technologique trouve les opportunités d'affaires. Dans cette même logique, Bressson et Lampel (1985, cité dans Blais et Toulouse 1992) soutiennent que dans plusieurs entreprises technologiques, le nouveau produit ou la nouvelle exploitation de la technologie représente le but de l'entreprise et c'est ce qui définit les relations de l'entreprise avec le monde extérieur, ce qui détermine les marchés. Dès lors, la technologie est au cœur de la vie quotidienne des entreprises et non un élément extérieur. Dussauge et Ramanantsoa (cité dans Blais et Toulouse 1992) ajoutent que dans les entreprises technologiques, la technologie a un impact déterminant sur les activités, elle en définit la nature, le potentiel de croissance, la valeur, les limites et le potentiel de segmentation du marché. De surcroît, la technologie définit les positions concurrentielles puisqu'elle précise la structure de coûts et la différenciation des produits.

Par ailleurs, Hambrick et MacMillan (1982 cités dans Blais et Toulouse 1992) suggèrent d'examiner l'aspect révolutionnaire ou évolutif de la technologie. En effet, si la technologie représente une révolution, les risques de marché sont très élevés et les *premiers* sont ceux qui ont le plus de chance de réussir. Mais si la technologie est évolutive, ceux qui ont le plus de chance de réussir sont ceux qui ont le plus de ressources. Par conséquent, la technologie a un rôle important dans le lancement du projet d'une entreprise technologique. Il s'agit principalement d'un rôle stratégique.

En tenant compte de l'importance stratégique de la technologie dans le projet de l'entrepreneur technologique, si on revient à la question du «comment» du cyberentrepreneurship, c'est-à-dire le processus de création de la cyberentreprise. Cette dernière utilise les TI pour non seulement concevoir ses systèmes d'information mais aussi pour des fins stratégiques. Ainsi, l'établissement de son processus de création et l'étude de la faisabilité de l'affaire sur le cyberspace pourrait se faire sur la base d'une planification des besoins et une analyse des opportunités et des menaces en matière des nouvelles TI, puisque le projet des cyberentrepreneurs se baserait essentiellement sur un usage stratégique des technologies Internet, extranet ainsi que les intranets afin de mener

une affaire électronique. À ce propos, Blili et Raymond (1993) proposent un modèle d'analyse des besoins en matière de TI adapté à la PME (voir figure 2.1).

2.2.2.1.5. Planification des besoins et analyse des opportunités et des menaces en matière des TI

Ce modèle décrit une planification stratégique qui consiste d'abord à identifier les menaces et les possibilités d'applications technologiques, ensuite à localiser les points décisifs ou facteurs critiques de succès et localiser les composantes de la chaîne de valeur sur lesquelles on peut implanter de nouvelles applications, et enfin à diriger sans faille la mise en œuvre de ce plan et contrôler les résultats ultimes. En effet, selon Blili et Raymond (1993), les TI engagent à long terme l'entreprise qui envisage de les utiliser. Les investissements qu'elles requièrent sont généralement lourds et constituent des enjeux qui imposent des choix faits dans une perspective stratégique. Ainsi, les TI ont un impact sur l'efficacité et la survie de l'entreprise. De plus l'évolution rapide des innovations technologiques et leur absorption continue par les environnements de la firme ne font que persuader les entrepreneurs qui comptent utiliser des TI à dresser une planification structurée.

En se basant sur le modèle de Blili et Raymond (1993), dans le cadre du cyberentrepreneurship, le processus de création de la cyberentreprise pourrait suivre des étapes d'une planification des besoins ainsi qu'une analyse des opportunités et des menaces liées à une exploitation de la technologie Internet ou des extranets ou des intranets, qui sont les TI stratégiques caractérisant le fonctionnement de la nouvelle économie. À cet effet, on a construit un modèle synthétique s'inspirant de celui de Blili et Raymond (1993), et reprenant aussi les constatations intéressantes de Blais et Toulouse (1992) découlant de leurs études de cas, à savoir la création d'un concept technologique innovateur ou d'une entreprise technologique à partir d'une vision sur un lien lucratif entre la technologie et un besoin identifié dans le marché. (voir figure 2.2)

Figure 2.1. Modèle de planification des besoins et d'analyse des opportunités et des menaces en matière des TI (Blili et Raymond, 1993)

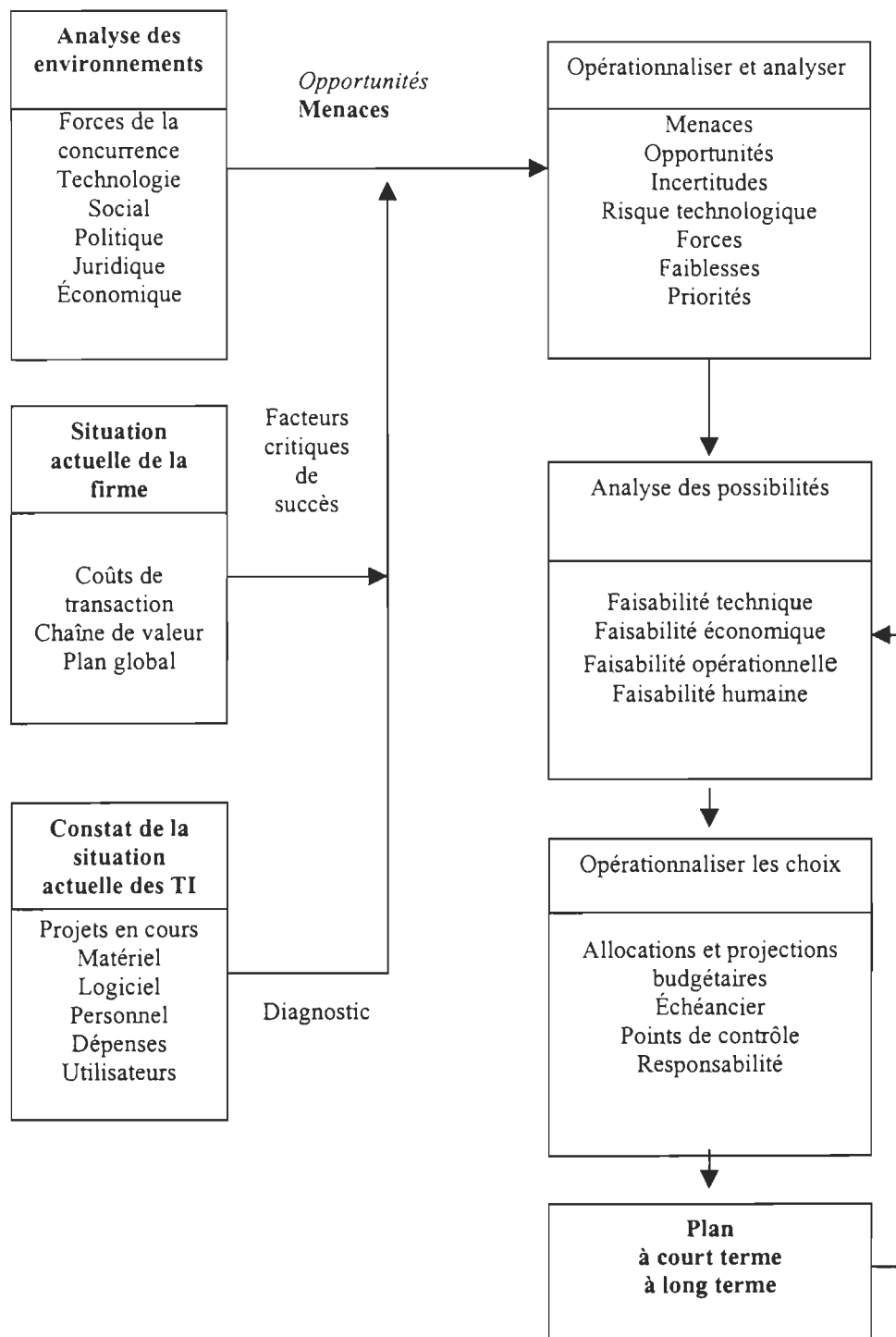
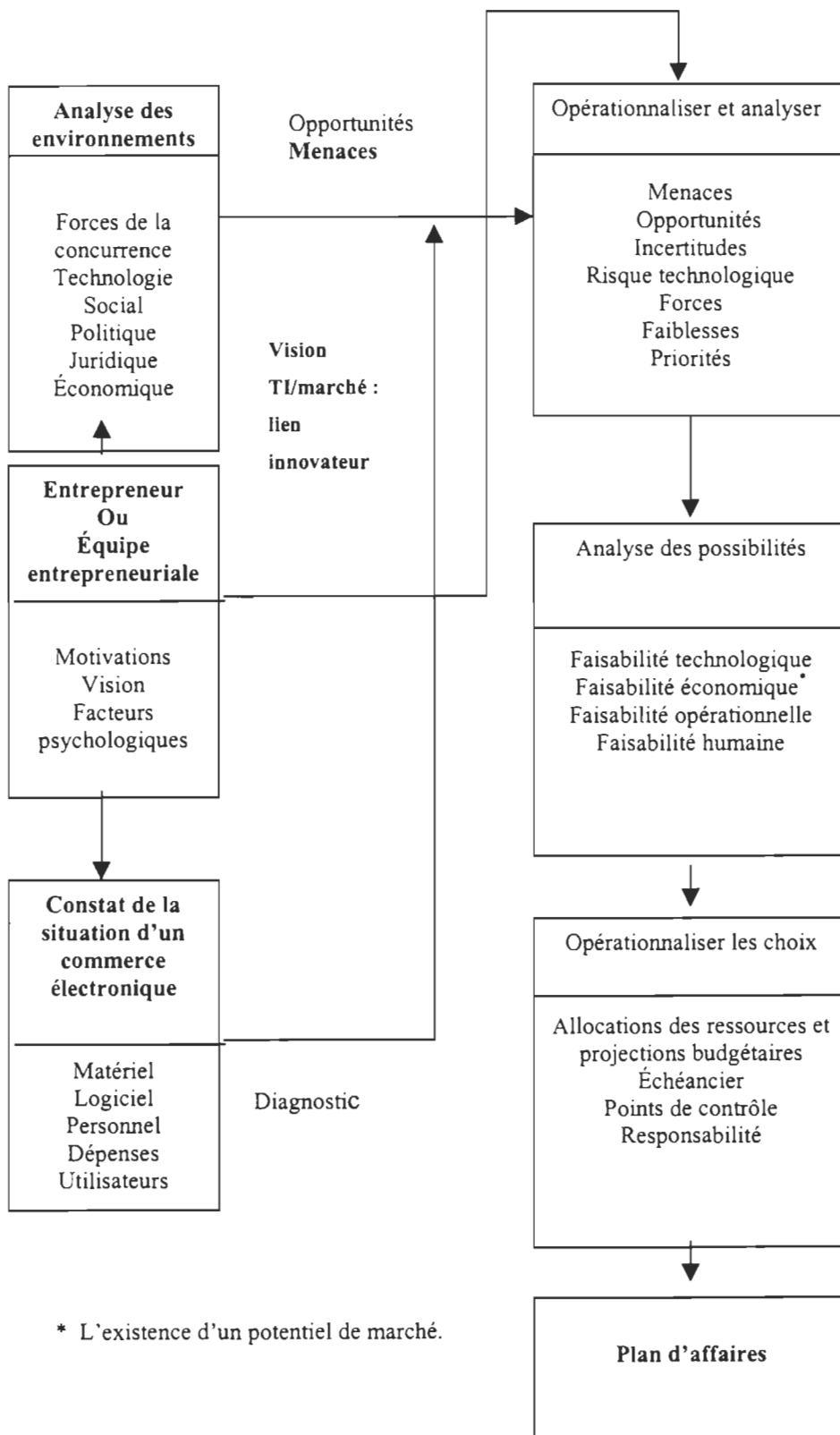


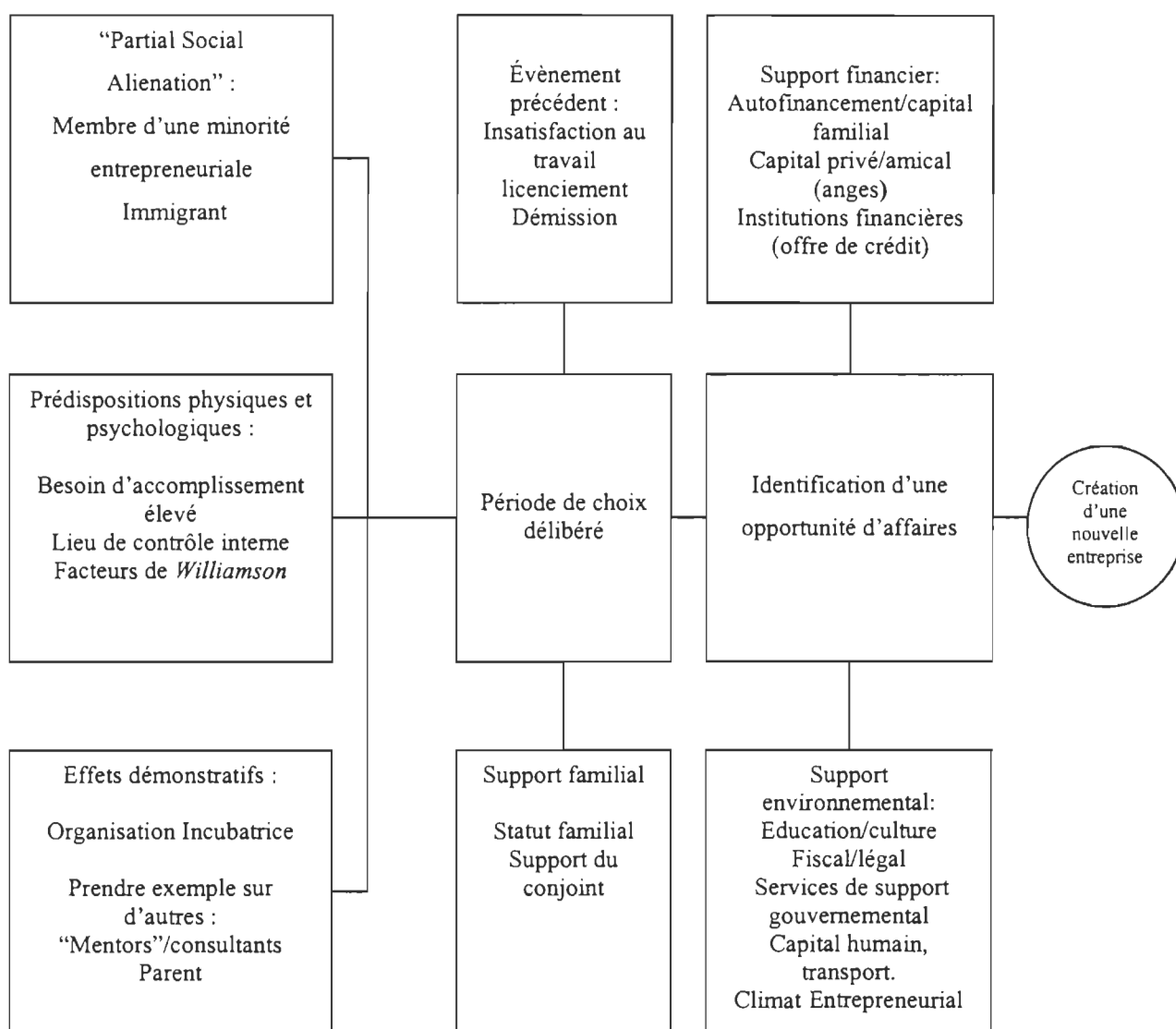
Figure 2.2. Modèle du processus de création de la cyberentreprise : Planification des besoins et analyse des opportunités et menaces en matière des TI de la nouvelle économie



2.2.2.1.6. Modèle de Martin

Le principe de ce modèle (figure 2.3) se diffère des modèles qu'on a exposé précédemment pour analyser le processus entrepreneurial. En effet, il se concentre essentiellement sur l'individu et sur les facteurs qui le prédisposent à créer son entreprise. Quoique Martin (1994) ai présenté une recherche qui s'intéresse à l'entrepreneurship technologique, son modèle semble être généralisé à tous les entrepreneurs qu'ils soient technologiques ou classiques. Ainsi, le processus entrepreneurial va être analysé aussi dans une logique liée aux caractéristiques de l'entrepreneur et les vecteurs qui l'ont poussé à partir en affaire.

Figure 2.3 : Processus de création d'une nouvelle entreprise technologique (Martin 1994)



Selon Martin (1994), tout individu pourrait être prédisposé pour partir en affaires. Mais l'acte entrepreneurial concrétisant à la création d'une nouvelle entreprise dépend fortement de certains facteurs essentiels stimulant l'individu à créer son affaire. Ces facteurs se résument ainsi:

- Facteurs psychosociologiques : Ces facteurs rejoignent les variables dont on a discutés dans le cadre théorique d'analyse de l'entrepreneur, à savoir sa personnalité, ses caractéristiques psychologiques et ses motivations. Dans son modèle, Martin se base en particulier sur la théorie de McClelland (n-Ach), celle de Rotter (1967) concernant le lieu de contrôle interne. Par ailleurs, il ajoute d'autres variables selon la théorie Williamson (1974, cité dans Martin 1994) à savoir : un bon état physique, des habiletés supérieures de concevoir et résoudre des problèmes, une grande confiance en soi et un besoin de contrôler continuellement les situations.
- L'expérience et le niveau éducationnel de l'entrepreneur potentiel : Certains entrepreneurs ont vécu nécessairement une période de vie professionnelle avant de partir en affaires. Au cours cette période, ils ont pu acquérir les compétences nécessaires ainsi que les responsabilités requises pour gérer indépendamment une affaire. Par ailleurs, ils ont pu aussi rassembler un certain capital suffisant pour lancer leur projet d'entreprise. Cette période prédisposant à la création de la nouvelle entreprise a su aussi procurer à l'entrepreneur potentiel une certaine confiance en soi pour avoir l'initiative de partir en affaire. Cette période est qualifiée par Martin d'une période d'un choix délibéré de l'entrepreneur (voir figure 2.3). Néanmoins, il ajoute que les entrepreneurs ne passent pas tous forcément par cette période pour décider de créer leur entreprise. Il existe donc d'autres facteurs qui peuvent pousser leur initiative.
- Un événement précipitant ou un tournant majeur dans la vie de l'entrepreneur : Cet événement peut être une frustration ou une insatisfaction à cause d'un ancien travail,

ou une démission ou un licenciement , ou plutôt un phénomène d'essaimage issu d'une organisation incubatrice.

- Un support financier : Ce facteur est important pour créer une crédibilité chez l'entrepreneur potentiel. En effet, si l'entrepreneur a la possibilité d'accéder à des fonds pour financer son projet, il va être plus stimulé à partir en affaire.
- L'identification d'une occasion d'affaires : Évidemment la perception d'une opportunité d'affaires est un stimulus essentiel pour l'entrepreneur potentiel. Cette notion est indissociable du processus de création d'entreprise.
- Le climat ou l'environnement entrepreneurial : Certains créateurs d'entreprises peuvent émerger de milieux professionnels ou éducationnels qui l'ont préparé à avoir d'une part les habiletés nécessaires et d'autre part les motivations pour avoir l'initiative de créer une nouvelle entreprise. Le phénomène de l'essaimage en particulier peut provenir de ces milieux. Surtout si on parle d'un processus innovateur de création d'entreprise. À ce propos, Martin note que certains individus à la fois scientifiques et des gens d'affaires créatifs ayant une vision technologique et commerciale créent des innovations révolutionnaires. Il ajoute aussi que certaines nouvelles entreprises sont créées par des individus «essaimés» qui ont dû travaillé dans une grande organisation incubatrice ou des laboratoires gouvernementaux ou des universités.

Aussi la conception de Martin de l'entrepreneurship est-elle basée sur le phénomène d'essaimage ou de «spin-off». Cette notion peut en effet concerner des cas de cyberentrepreneurs, tels que l'exemple des entrepreneurs essaimés de la «Silicon Valley». En effet, de nombreuses «start-ups» œuvrant dans le commerce électronique ont émergé de ce fameux milieu incubateur.

Pour compléter son modèle, Martin ajoute les phases du processus de création d'entreprise :

- Phase 1 : Étape préliminaire d'illumination (Preliminary moonlighting) : Des nouvelles entreprises indépendantes sont créées ou essaimées par des individus travaillant dans une organisation incubatrice. À un stade préliminaire de leur processus de création, les entrepreneurs auraient conçu des prototypes, fait des tests et planifié la fabrication et la vente de leurs nouveaux produits, tout en restant à l'intérieur de l'organisation incubatrice. Par ailleurs, ils auraient identifié les capitaux initiaux nécessaires pour le lancement de leurs nouvelles entreprises. Par la suite, il auraient constitué l'équipe entrepreneuriale : Il faut d'abord un entrepreneur leader et qui présente toutes les capacités entrepreneuriales qui sera supporté par une équipe cohérente.
- Phase 2 : Lancement du concept d'affaire et opérations d'essais avec une première étape de financement : Le résultat issu de l'étape du « moonlighting »(phase 1) peut être un concept d'une nouvelle entreprise qui nécessite un financement. À ce stade, il y a très peu d'investisseurs. Ainsi, l'entrepreneur aura recourt au capital amical ou à des investisseurs particuliers comme les « anges ».
- Phase finale : Croissance initiale et deuxième phase de financement (initial growth and second round financing) : À ce stade le produit innovateur est conçu et l'entreprise a pu démarrer son activité.

Finalement, le Modèle de Martin pourrait être pertinent pour analyser le processus de création d'une cyberentreprise qui a été en particulier le résultat d'un phénomène d'essaimage et d'un processus basé sur des tests de prototypes.

2.2.2.2. Modèle d'analyse du processus de création de la cyberentreprise

Au niveau de l'analyse du processus entrepreneurial, les modèles théoriques qui concernent essentiellement le processus de création d'entreprises technologiques permettent d'avoir un cadre théorique sur lequel on pourra se baser pour analyser le processus de création de la cyberentreprise. Le cadre théorique qui pourrait converger de ces modèles consisterait à un processus, qui débute nécessairement par l'émergence d'une idée d'affaires, d'une image ou d'une vision, particulièrement innovatrice ou basée sur l'exploitation d'une technologie. Ensuite, cette idée d'affaires se concrétisera en une opportunité d'affaires une fois que l'entrepreneur ai identifié un lien innovateur et commercialisable entre une technologie et un marché, ou ai mesuré le potentiel de cette technologie pour répondre à un marché avec un plan de faisabilité. Ce qui pourrait compléter ce processus, c'est la présence de tous les facteurs qui ont prédisposé l'entrepreneur à avoir l'initiative de partir en affaires, à savoir ses caractéristiques psychologiques, son expérience professionnelle, sa formation, son environnement socio-démographique, économique, technologique, légal et culturel. Tous ces facteurs restent à être explorés lors d'une étude sur le terrain, vu qu'ils ne seraient pas généralisables à tous les entrepreneurs.

En conclusion, ce que l'on retient pour notre analyse du processus de création de la cyberentreprise, c'est qu'on ne va pas partir nécessairement d'un modèle proposé par la théorie. En effet, on va juste retenir les phases critiques du processus entrepreneurial proposées par la théorie afin d'avoir une base théorique qui pourrait nous aider à l'éventuelle analyse.

Ainsi pour la construction du modèle de création de la cyberentreprise, on va pouvoir dégager ce dernier par une approche inductive suite à des études de cas. On propose d'abord de reconstruire les processus tels que décrits par les entrepreneurs étudiés afin de ne pas déformer la réalité. Ensuite, on va essayer de ressortir un modèle émergeant qui pourrait concilier les processus de chaque cas étudié.

2.2.3. Cadre d'analyse de la spécificité de la cyberentreprise

La cyberentreprise dont les activités de base et les stratégies de compétitivité reposent sur l'utilisation des nouvelles TI a-t-elle la même spécificité que la PME à l'égard de l'exploitation stratégique des TI ?

Blili et Raymond (1993) exposent les bases théoriques de la spécificité de la PME en matière d'usage stratégique des TI. Ces chercheurs concluent que malgré la sophistication des TI et les investissements lourds qu'elles nécessitent, elles sont déjà à la portée de certaines PME innovatrices. Ainsi, selon cette constatation, quel serait le potentiel des PME quant à l'implantation et l'utilisation des TI ?

L'étude de Blili et Rivard (1990) ainsi que celle de Raymond et Bergeron (1992) ont démontré ce potentiel spécifique aux PME. Par ailleurs, Blili et Raymond (1993) confirment qu'une analyse de ce potentiel des PME est essentielle pour l'établissement d'un cadre d'analyse de l'utilisation des TI stratégiques. En fait, certains aspects de la PME peuvent affecter le développement, l'exploitation et l'utilisation des TI pour des fins stratégiques. Au niveau stratégique et administratif, les PME se distinguent des GE, elles sont principalement *organiques* et peuvent être considérées comme une extension de la propre personnalité de l'entrepreneur (Kets de Vries, 1977, cité dans Blili et Raymond, 1993). Au niveau structurel, les PME ont une structure informelle caractérisée par des unités peu différenciées (Mintzberg, 1979, cité dans Blili et Raymond, 1993). Généralement les PME disposent de peu de ressources financières, ne font pas de planification et de contrôle de gestion et ont un manque de formation et de connaissances en matière de systèmes d'information (Welsh et White, 81, cités dans Blili et Raymond, 1993). Ainsi le taux de mortalité des petites et moyennes entités est plus important que celui des grandes firmes en raison de leurs facteurs internes ainsi que de leurs facteurs environnementaux (Singh, Tucker et House, 1986, cités dans Blili et Raymond, 1993).

Cependant, malgré leurs faiblesses, les PME présentent certains avantages par rapport aux GE, à savoir leur flexibilité qui consiste à l'exécution rapide des décisions, leur

proximité aux marchés et leur capacité d'adaptation et de redéploiement en cas de changements environnementaux et enfin leur habileté à se réorienter à court terme (Julien et Lafrance, 1977, cités dans Blili et Raymond, 1993). Ainsi, les PME peuvent présenter un potentiel favorable à l'exploitation des TI. Afin d'analyser ce potentiel il est pertinent de préciser leur spécificité pouvant influencer l'efficacité de l'utilisation et le développement des SI ou des TI est la suivante :

Spécificité environnementale

Les PME sont confrontées à un haut degré d'incertitude face à leur environnement. Par exemple, les problèmes d'imposition fiscale, de taux d'intérêt et les aspects légaux ont un impact considérable sur les PME et plus important par rapport aux GE (Edmunds 1979, cité dans Blili et Raymond 1993). Par ailleurs, l'incertitude face à l'environnement technologique et concurrentiel constitue un facteur affectant potentiellement l'implantation et l'utilisation des TI dans la plupart des PME. Cette incertitude ne touche pas seulement le domaine des TI mais aussi les technologies de production dans un secteur particulier de la PME. Ainsi, cette incertitude régnant dans l'environnement technologique des PME tient principalement au manque de connaissance et d'expérience dans le domaine des nouvelles technologies.

Ainsi, ceci représente une faiblesse au niveau d'une utilisation éventuelle des nouvelles technologies pour des fins stratégiques ou concurrentielles. Si des clients ou des fournisseurs majeurs de la PME imposent qu'elle utilise les TI comme le cas particulier de l'EDI par exemple, ceci va augmenter sa dépendance vis à vis de ces clients ou de ces fournisseurs et ainsi accentuer leur pouvoir de négociation (cité dans Blili et Raymond 1993).

Par conséquent, suivant cette description de la spécificité environnementale de la PME, la cyberentreprise est-elle caractérisée par cette vulnérabilité face à son environnement ?

Des histoires de succès réelles de cybernetreprises, intégrant les technologies d'Internet, les extranets et le «World Wide Web» dans leurs structures ainsi que leurs stratégies concurrentielles tels que «Amazon.com» ou «e-bay» remettraient en cause cette spécificité environnementale relative aux PME.

Spécificité organisationnelle

Les PME sont caractérisées par une structure simple, très centralisée. Mais cette centralisation peut constituer un facteur de succès dans l'utilisation de systèmes d'information organisationnelle. Ceci tient au fait qu'elle réduit la complexité. Par ailleurs, un autre avantage d'une structure simple consiste à la capacité d'une telle structure de faciliter l'identification des besoins et le « tailoring » ou l'arrivage des SI à la stratégie de la firme, qui émane principalement des propriétaires-dirigeants (Blili et Raymond, 1993). Les PME sont souvent sous-capitalisées et manquent de ressources humaines et matérielles. Ainsi, elles n'ont pas en général les capacités de développer et gérer leur propre système d'information. Donc, elles doivent faire appel à des tiers (fournisseurs, consultants, firmes spécialisées) dont la qualité des produits ou services peut varier. Ce qui provoquerait un manque de contrôle de gestion des ressources informationnelles et ceci va augmenter le degré du risque lorsque ces ressources sont utilisées à des fins non seulement opérationnelles mais aussi stratégiques. Malgré cette défaillance spécifique des PME, il existe des cas qui ont pu réussir à appliquer avec succès les TI pour des buts stratégiques (Blili et Raymond, 1993).

Spécificité décisionnelle

Le cycle de décision stratégique et l'horizon temporel de la PME est souvent à court terme, il est axé sur la réaction plutôt que sur l'anticipation. L'absence de planification, en particulier au niveau des SI, provoque des problèmes spécifiques d'implantation des TI, de leur opérationnalisation ainsi que de leur utilisation (Raymond, Bergeron, Gingras, Rivard, 1990, cités dans Blili et Raymond, 1993). De surcroît, les PME ont peu de recourt à des méthodes ou à des techniques de gestion comme la prévision, l'analyse financière et la gestion de projet (D'amboise 1990, cité dans Blili et Raymond, 1993). Le processus

décisionnel des gestionnaires de PME est considéré comme étant plus intuitif, basé sur le « au juger » et moins dépendant de l'information et des modèles de prise de décision formels (Rice et Hamilton, 1979, cités dans Blili et Raymond, 1993). Pourtant, l'utilisation des TI peut non seulement résulter de l'implantation de stratégies de la firme mais aussi contribuer à la formulation de cette stratégie à travers des systèmes d'aide à la décision (Beath, Ives 1986, cités dans Blili et Raymond, 1993). Ainsi, les PME auront besoin d'une approche et d'une méthodologie de développement qui leur soient propres, plus simples, robustes et flexibles (prototyping) que celles qui sont adoptées par les GE (Blili et Raymond, 1993).

Ainsi, le système décisionnel d'une cyberentreprise suit-il les mêmes caractéristiques spécifiques aux PME quant à une utilisation stratégique d'Internet, des intranets, des extranets et du «World Wide Web» ?

Spécificité psycho-sociologique

Il est évident que les propriétaires-dirigeants jouent un rôle fortement dominant dans la stratégie de la PME, la prise de décision et le climat organisationnel (Miller et De Vries, Toulouse 1982, cités dans Blili et Raymond, 1993). Ces propriétaires-dirigeants tendent ni à transmettre l'information ni à déléguer la prise de décision à leurs subordonnés (Franz et Killingsworth, 1982, cités dans Blili et Raymond, 1993). Souvent, ils sont les seuls à avoir l'autorité, les responsabilités ainsi que l'accès aux informations importantes et nécessaires pour identifier les opportunités sur l'utilisation des TI pour des fins stratégiques et concurrentielles. Le climat organisationnel, qui prévaut en ce qui a trait aux SI, est fortement dépendant de la formation et de l'expérience des managers et des utilisateurs des SI (Franz et Killingsworth, 1982, cité dans Blili et Raymond, 1993). Or dans les PME, cette formation est généralement déficiente et l'expérience avec l'informatisation est récente (Nickell et Seado, 86, cités dans Blili et Raymond, 1993). Ainsi, les attitudes envers les systèmes informatisés sont dès le départ peu critiques, mais les attentes axées sur l'augmentation de la productivité plutôt que sur l'efficacité sont généralement peu élevées (Raymond 1987, cité dans Blili et Raymond, 1993).

Néanmoins, dans le cas d'une cyberentreprise, les entrepreneurs ainsi que le personnel semblent maîtriser nécessairement les nouvelles TI à savoir Internet, les intranets et les extranets. Par conséquent, la spécificité psychosociologique de la cyberentreprise à l'égard des TI se distinguerait-elle de celle d'une PME classique ?

Spécificité technologique

La fonction des SI dans la plupart des PME se trouve encore dans des phases primaires. Selon le modèle de Nolan de développement des SI (cité dans Blili et Raymond, 1993), les PME se situent au stade de l'initiation ou de la contagion (Raymond 1985, cité dans Blili et Raymond, 1993). Cette fonction est généralement subordonnée à la fonction comptable et n'a pas suffisamment une expérience managériale nécessaire pour planifier, organiser et diriger l'utilisation des ressources informationnelles. Le portefeuille d'application typique de la PME est caractérisé par la prépondérance des applications administratives (ex comptes-clients), qui produisent des documents et des rapports périodiques et opérationnels (Mahmoud, Malhotra 1986, cités dans Blili et Raymond, 1993). Ces applications sont acquises sous forme de progiciels (packaged software) dans la plupart des cas à cause du faible niveau d'expertise technique quant au développement et à l'utilisation des SI. Cependant, dans certaines PME utilisant des SI pour des fins stratégiques ou concurrentielles, ces systèmes sont souvent conçus sur mesure et possèdent des capacités d'interrogation et d'analyses interactives (Raymond et Bergeron 1992).

Finalement, les systèmes d'information organisationnels dans les PME semblent être sous-utilisés (Massey 1986, cité dans Blili et Raymond 1993). Dans la majorité des PME, les TI affectent seulement les activités de support et qui ne sont pas au cœur de l'entreprise comme la comptabilité et le marketing. Ainsi, elle ne se trouvent pas dans les activités principales de la PME. Or, les applications stratégiques sont reliées principalement aux activités clés de l'entreprise, à savoir la production, la commercialisation qui sont censées avoir un impact direct sur la performance (Blili et Raymond 1993). Aussi, cette analyse de la spécificité des PME en matière de l'utilisation

des TI révèle-t-elle certaines faiblesses de ces entités à l'égard de l'exploitation des TI, essentiellement un contraste entre l'empirisme des modes de gestion de la PME et la systématisation d'une utilisation des TI.

Mais, en ce qui concerne la cyberentreprise, cette dernière ne représenterait pas nécessairement la même spécificité technologique que la PME traditionnelle. En effet, au niveau de la maîtrise des TI, on a constaté à partir de l'étude de Blais et Toulouse (1992) discutée précédemment dans le cadre d'analyse du processus de l'entrepreneuship technologique, que les entreprises basées sur l'utilisation des technologies se distinguent des entreprises traditionnelle par certaines particularités à savoir la compétence des entrepreneurs en matière des technologies du domaine dans lequel ils œuvrent. Les auteurs ont précisé que les propriétaires-dirigeants sont extrêmement compétents au plan technologique et savent très bien allier technologie et besoins du marché. Donc, les PME technologiques semblent maîtriser à fond les technologies qu'elles exploitent.

Par conséquent, concernant la cyberentreprise qui est basée sur l'utilisation du commerce électronique, ses activités de base sont nécessairement affectées par les TI à savoir; la production, le marketing qui sera nommé dans le contexte de la cyberentreprise le cybermarketing, la comptabilité qui englobe notamment les opérations de comptabilisation des transactions sur Internet et les intranets notamment, la logistique qui peut être fort influencée par Internet et les extranets.

Ainsi, au niveau de la spécificité technologique de la cyberentreprise, par quoi se caractérisent ses activités principales quant à l'exploitation fonctionnelle et stratégique des nouvelles TI ?

2.2.4. Cadre d'analyse de l'interaction de l'entreprise avec son environnement

Chaque entreprise opérant dans une industrie donnée se trouve en interaction avec son environnement social, légal, économique, concurrentiel et technologique. Afin de survivre, elle doit s'assurer une position favorable et profitable par rapport à son

environnement. Elle doit, en effet, dominer la concurrence, esquiver les manœuvres et bien se positionner par rapport à son industrie. Pour ces fins, elle devrait mettre en place un plan d'action ou un schéma d'analyse. Ce dernier se traduit par l'établissement d'une stratégie.

2.2.4.1. Définition de la stratégie

Plusieurs chercheurs en stratégie ont adopté l'analogie guerrière pour décrire les concepts et modèles de l'analyse stratégique. Selon Adreus (1980), la stratégie consiste à identifier, parmi ses forces, celles qui doivent être maintenues et développées, et parmi ses faiblesses, celles qui doivent être éliminées. La vision stratégique c'est aussi une analyse critique de l'historique, du présent, du devenir de l'organisation et des menaces et possibilités présentes. En outre, d'après Levitt (1955, cité dans Ansoff, 1965), une entreprise a besoin d'un champ et d'un sens de croissance bien définis et non pas seulement d'objectifs, et que pour être régulière et profitable, cette croissance nécessite que les décisions obéissent à des règles directrices définies comme la stratégie de l'entreprise, ou comme la conception qu'a l'entreprise de ses activités. Par ailleurs, Sun-Tzu (1972) stipulait en définissant la stratégie: « Connaissez l'ennemi et connaissez-vous vous-même, en cent batailles vous ne courrez aucun danger ». Selon cette pensée, la stratégie signifie la connaissance et la domination des rivaux. Elle vise ainsi la compétitivité. À ce propos, Porter (1979) précise que le modèle traditionnel de la stratégie compétitive demande aux firmes de rechercher un avantage soutenu sur les rivales en dressant les barrières les plus solides et les plus infranchissables possibles aux entrants potentiels.

2.2.4.1.1. Modèles théorique de la stratégie

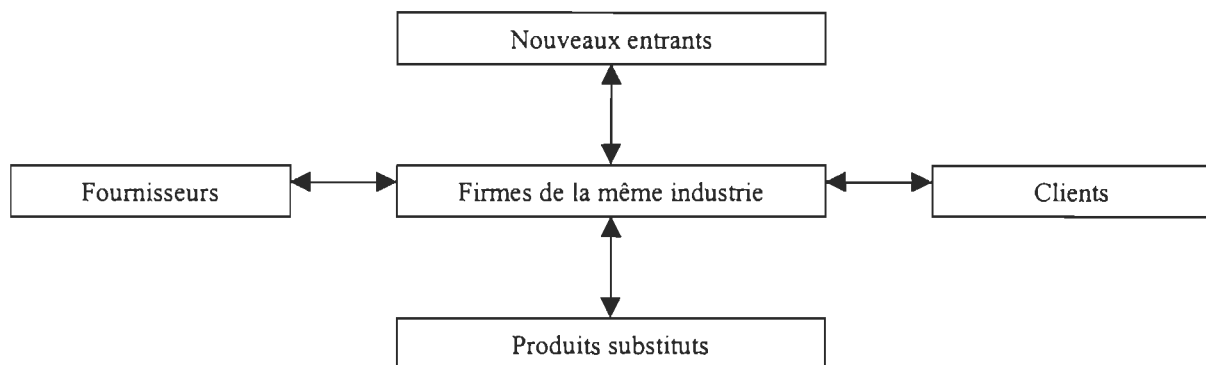
Les modèles fondamentaux apportés pour la théorie de la stratégie sont essentiellement le modèle des cinq forces de la concurrence (Porter, 1985), le modèle de la chaîne de valeur ainsi que celui du système de la valeur ajoutée (Porter et Millar, 1985) Et enfin, le modèle de la dyade hiérarchie/marché (Williamson 1975). Ces modèles ont été longuement

évoqué par les chercheurs qui s'intéressent au sujet de la compétitivité des firmes et à l'analyse de leurs avantages concurrentiels. Par ailleurs, dans le contexte des TI, certains auteurs ont démontré que ces dimensions sont de véritables armes stratégiques pour les firmes qui les exploitent (Porter et Millar 1985, Blili et Raymond 1993, Morton 1995).

2.2.4.1.1.1. Les cinq forces de la concurrence

Dans le contexte de la stratégie compétitive et l'interaction de la firme avec son environnement, Porter (1985) stipule que la raison d'être d'une stratégie de compétitivité est l'établissement d'une position forte et profitable par rapport aux forces qui déterminent les règles du jeu et les règles de réussite dans une industrie donnée. Ces forces sont représentées dans le modèle ci-dessous :

Figure 2.3 : Modèle des cinq forces de la concurrence (Porter 1985)



Porter (1985) précise que ces cinq forces sont fondamentales pour comprendre les rapports de l'entreprise avec son environnement. En effet, il note que le choix stratégique implique essentiellement deux niveaux d'analyse à savoir la rentabilité à long terme et les positions relatives des concurrents. Il ajoute que l'intensité avec laquelle agit chacune des forces concurrentielles serait en fonction de la nature et de la structure de l'industrie, elle serait aussi relative à son économie et à ses caractéristiques techniques.

En effet, cette structure de l'industrie influence les coûts, les prix, l'offre, la demande et le niveau d'investissement. Ainsi, pour faire face à ces forces concurrentielles, l'entreprise peut choisir trois stratégies génériques : la domination par les coûts, la différenciation et la stratégie de niche (focus). D'après Porter, chacune de ces stratégies permet de contrer l'ensemble des forces concurrentielles. La stratégie adoptée pourra être mise en œuvre en employant divers moyens. L'un d'entre eux peut être l'utilisation des TI (Blili et Rivard, 1989).

Selon les dires de nombreux chercheurs tels que Dionne 1983, Child 1987, Harris et al 1987, Gelford 1988, Ives et Learmonth 1986, Rivard et Talbot 1987 (cités dans Blili et Rivard 1989), les TI sont un véritable outil de puissance, une nouvelle arme stratégique, elles ont le potentiel de procurer à l'entreprise qui les exploite à bon escient un avantage compétitif. À ce propos, Porter et Millar (1985) stipulent qu'un usage stratégique des TI peut avoir des résultats aussi impressionnants qu'irréfutables: « la révolution de l'information affecte la concurrence de trois façons, elle change la structure de l'industrie et par le fait même, altère les règles du jeu de la concurrence. Elle crée un avantage concurrentiel en donnant aux firmes de nouveaux moyens de surpasser leurs rivales. Elle donne naissance à de nouvelles opportunités d'affaires, souvent à même les activités déjà existantes de l'entreprise ».

2.2.4.1.1.2. Le modèle de la chaîne de valeur

Porter et Millar (1985) proposent qu'il existe deux types fondamentaux d'efforts stratégiques. Le premier consiste à l'amélioration du système stratégique actuel. En effet, il s'agit d'optimiser la configuration de produits/clients/technologie. En d'autres termes, la technologie nécessaire pour produire un type de produit pour un type de client. Ceci peut être réalisé en éliminant le gaspillage et le superflu ou en accroissant la productivité ou le chiffre d'affaires. Quant au deuxième effort stratégique, ce dernier réside dans la construction d'un nouveau système stratégique. Il s'agit de changer la configuration de produits/clients/technologie pour le but d'acquérir un avantage concurrentiel durable.

Selon ces auteurs, pour saisir la notion de l'avantage compétitif, on doit subdiviser l'entreprise en activités stratégiques majeures de manière à bien visualiser le comportement des coûts et à déterminer les sources possibles de différenciation et de dysfonction. Ils proposent ainsi le modèle de la chaîne de valeur qui se traduit en une décomposition systémique des processus organisationnels en activités principales d'une part (logistique interne, production, logistique externe, commercialisation et vente, et enfin les services). Et les activités de soutien d'autre part (Infrastructure de l'entreprise, GRH, Développement technologique, Approvisionnement). À leurs tours, chaque activité principale ou de soutien peuvent être subdivisées en trois sous-systèmes complémentaires, une telle décomposition permet de comprendre la structure des coûts de revient, ses éléments différenciateurs et la part relative de chaque activité :

- Un sous-système des activités directes qui créent une utilité au produit et une valeur pour l'acheteur.
- Un sous-système des activités indirectes qui servent de support administratif ou commercial pour les activités directes ou de production.
- Un sous-système des activités de contrôle et de coordination assurant la qualité des autres activités.

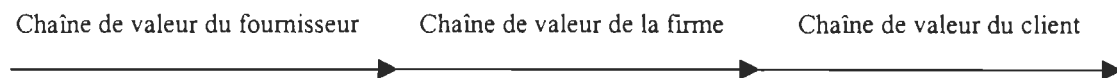
Par ailleurs, le modèle la chaîne de valeur implique que des liens existent entre deux activités lorsque la façon d'effectuer une activité affecte le coût ou la performance de l'autre. C'est ainsi que sur cette base qu'on implante les stratégies génériques de maîtrise des coûts ou les stratégies de différenciation ou de concentration. En effet, la chaîne de valeur est structurée par l'ensemble de ces activités interdépendantes.

Le système de la valeur ajoutée

La valeur apportée par une entreprise correspond au prix que les clients sont disposés à verser pour le produit ou service de la firme. L'entreprise est rentable si la valeur excède les coûts engagés pour effectuer ses activités. Elle a un avantage compétitif sur ses concurrents, si elle accomplit ces activités à un moindre coût ou de sorte à différencier son produit ou service. Au modèle classique de la chaîne de valeur, Porter et Millar

(1985) ajoutent deux autres maillons afin de former le système de valeur. Ils consistent à la chaîne de valeur des fournisseurs et celle des clients (figure 2.4). Le système de valeur ajoutée met l'accent sur l'interdépendance qui existe entre l'entreprise, ses fournisseurs et ses clients. En effet, l'entreprise peut acquérir un avantage concurrentiel non seulement en agissant sur ses activités internes mais aussi sur les liens qui l'unissent aux maillons externes.

Figure 2.4 : Système de la valeur ajoutée (Porter et Millar, 1985)



Chaque activité de la chaîne de valeur a des composantes physiques et des composantes d'information. L'ère industrielle s'est attachée à augmenter l'efficacité des composantes physiques. Selon Porter et Millar (1985), c'est aux composantes de *l'information* que les firmes doivent s'intéresser pour acquérir un avantage compétitif.

2.2.4.1.1.3. Modèle du choix hiérarchie/marché

Le modèle de Williamson (1975) complète parfaitement les modèles de la chaîne de valeur et celui du système de la valeur ajoutée. Il se base sur les choix stratégiques que l'entreprise devrait adopter afin d'approvisionner ses centres de production ou pour rendre son produit accessible. Suite à leur établissement, ces choix stratégiques affectent la chaîne de valeur de l'entreprise. Ces choix se fondent sur deux grandes options:

- Le choix hiérarchie qui consiste à produire tout le produit en s'intégrant verticalement et implique qu'une autre chaîne de valeur correspondant à la nouvelle unité de production sera greffée à la chaîne de valeur initiale. Les nouveaux processus comprendront alors les activités principales de soutien. Il en résulte que les coûts de production sont élevés et les coûts de coordination reliés aux activités de soutien sont faibles.

- Le choix marché qui implique la sous-traitance en partie du produit en transigeant avec des fournisseurs ou des intermédiaires (en externalisant), limitant ainsi la taille de l'entreprise. L'impact de ce choix stratégique sur les activités principales ne concerne que la logistique. Il entraîne des coûts de production faibles mais des coûts de coordination forts.

Blili et Raymond (1993) notent à ce propos que ces choix «marché» ou «hiérarchie» peuvent être affectés par les TI. En outre, Malone et al (1987, cité dans Blili et Raymond 1993) ont discuté de la désintégration verticale pour décrire les opportunités des effets stratégiques des TI dans la configuration marché. En effet, l'informatisation des activités principales à savoir la commercialisation et l'approvisionnement entraîne une baisse des coûts de coordination plutôt que les coûts de production, tels que les coûts de transactions ou de gestion des commandes. Si cette tendance vers le choix marché devient générale, ceci peut provoquer une refonte et une révision complète de la structure industrielle et les économies nationales, ainsi qu'une multiplication des petites entités au détriment des grandes. Par conséquent, les TI jouent un rôle majeur dans la restructuration et la création des marchés dans un secteur. Ils représentent des facteurs déterminants de succès ou d'échec stratégiques. Ceci mène à une nouvelle vision des applications des TI dans un secteur à savoir une vision topographique (figure 2.6).

Auparavant, les SI furent concentrés sur l'automatisation des flux d'information endogènes (intra et inter fonctionnels). En effet, la fonction des systèmes d'information était traditionnellement regardée comme une activité de soutien cherchant une utilisation de ses ressources pour fournir à la direction le niveau requis de support informationnel; et les TI comme son noyau ou architecture technologique. Avant les années 90, les TI étaient considérées comme une infrastructure de soutien servant à la mise en place et à l'administration des stratégies de «haut niveau» (Morton, 1995).

2.2.4.1.2. Rôle stratégique des TI

Selon Morton (1995), à partir des années 90, on a pu observer une transformation significative dans la définition, interne au management, des rôles des systèmes

d'information et des TI. Les managers avisés ont découvert que les TI apportent la possibilité de redessiner les frontières des marchés et des caractéristiques structurelles, d'altérer les règles et les bases fondamentales de la concurrence, de redéfinir les options stratégiques de l'entreprise, et d'offrir un nouvel ensemble d'armes pour affronter la compétition. Morton (1995) considère ce rôle stratégique des TI comme étant un résultat d'une convergence de deux forces concurrentes à savoir une poussée technologique et une aspiration concurrentielle (voir figure 2.5).

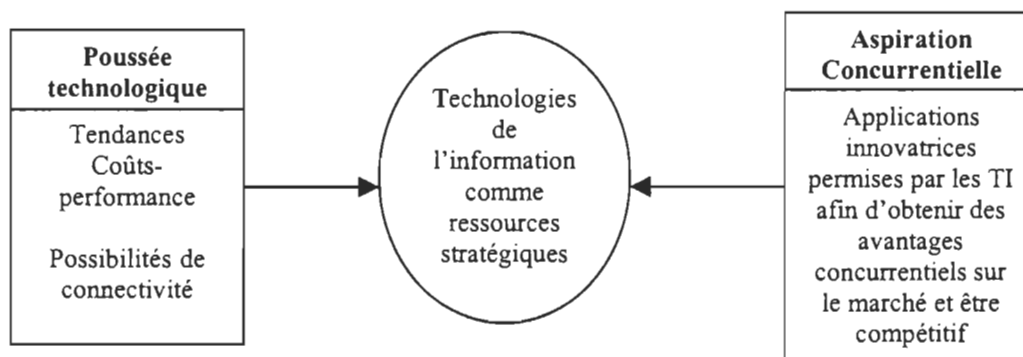
Poussée technologique

Il est possible pour les entreprises d'étudier et de mettre en œuvre des applications à base de TI en tant qu'armes concurrentielles qui minimisent les coûts et augmentent la performance. En outre, pour le but d'augmenter la productivité de l'entreprise, on peut mettre au point des formes de connectivité très sophistiquées impliquant de nombreux types de matériel, de logiciel, et des systèmes de communication.

Aspiration concurrentielle

Il s'agit de rechercher en permanence de nouveaux mécanismes innovateurs pour obtenir des avantages compétitifs. Les TI offrent à cet égard le meilleur potentiel de découverte de nouvelles et puissantes sources d'avantages compétitifs.

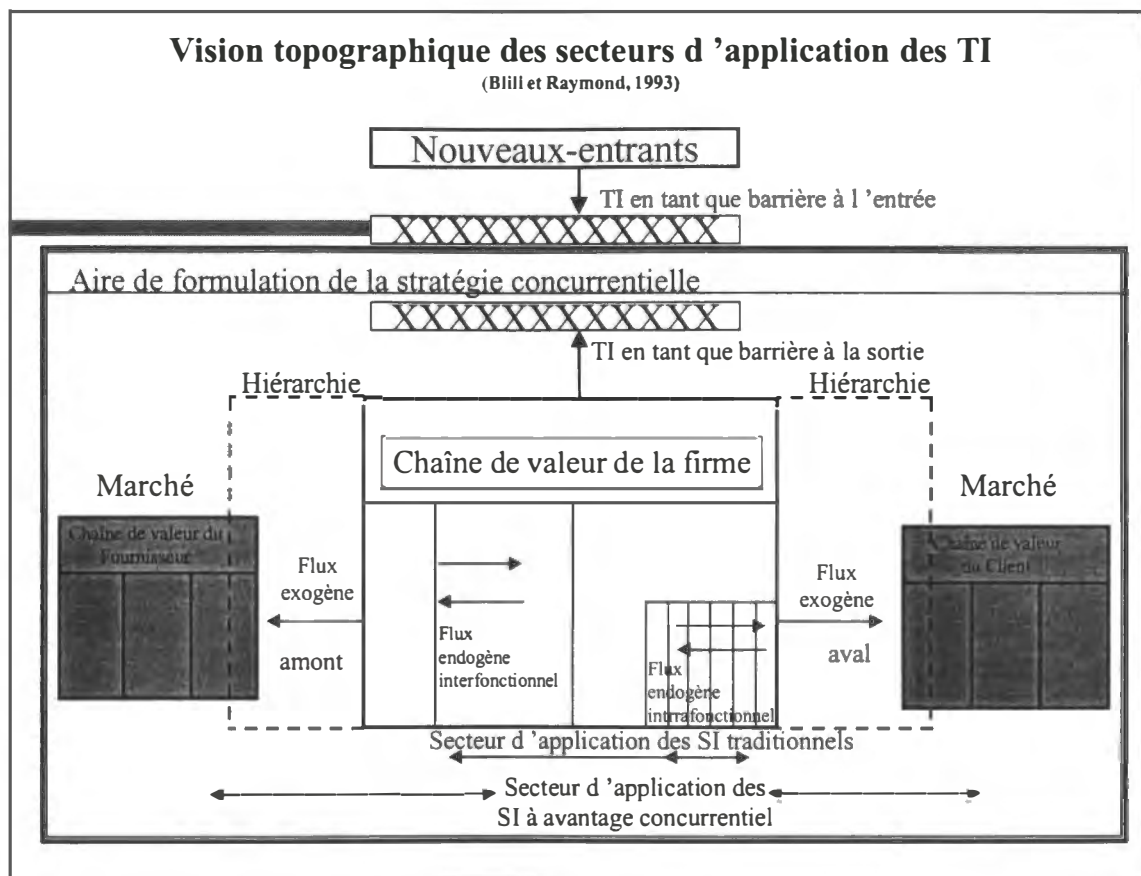
Figure 2.5 : Rôle stratégique des TI (Morton 1995)



Par ailleurs, le rôle stratégique des TI peut être plus intense lorsque ces technologies traversent les frontières organisationnelles, c'est ce qu'on qualifie de technologies trans-organisationnelles (TTO) pour systématiser les flux exogènes d'information en amont et

en aval avec des partenaires stratégiques, en particulier les fournisseurs et les clients. Ces types de systèmes d'information permettent d'étendre la chaîne de valeur de l'entreprise et la joindre aux chaînes de valeur de ses partenaires. Cette dimension profonde du rôle stratégique des TI et leur impact sur la chaîne de valeur de la firme peut être représenté dans un schéma qualifié de Méta-chaîne de valeur (Blili et Raymond, 1993). Il présente une vision topographique des secteurs d'applications des TI (figure 2.6).

Figure 2.6 : La Méta-chaîne de valeur (Blili et Raymond, 1993)



Barrières à l'entrée dans un secteur d'application des TI à avantage concurrentiel :

Une entreprise qui maîtrise le traitement de l'information et les coûts qu'engendre une utilisation stratégique des TI construit des barrières à l'entrée dans son secteur au détriment des nouveaux entrants.

Le modèle de la Méta-chaîne de valeur pourrait s'appliquer à une entreprise qui utilise les TI pour construire des systèmes d'échange de flux avec ses partenaires stratégiques. Ainsi, il pourrait être un modèle d'analyse de la compétitivité de la cyberentreprise permettant de révéler les sources de son avantage compétitif à travers la description de sa chaîne de valeur. En effet, la cyberentreprise qui exploite fortement les TI tels Internet, les intranets et les extranets, aura une chaîne de valeur capable de s'intégrer et se désintégrer aux chaînes de ses partenaires grâce à ces TI qui ne tiennent pas compte des frontières temporelles et spatiales. Elle pourra acquérir des avantages concurrentiels à travers les échange de flux en amont et en aval. Ceci étant possible quelque soit la localisation des partenaires. Ces flux se caractérisent par une forme dominante immatérielle. Ce sont essentiellement des flux informationnels créant de la valeur pour la firme et ses partenaires quand ils les exploitent au meilleur moment et à bon escient grâce à l'utilisation de des TI . Ces flux vont être d'autant plus denses que l'entreprise accentue ses échanges d'information et de flux commerciaux et documentaires dématérialisés avec ses partenaires, et cette densité aura un impact sur l'intensité de la valeur produite par le système d'échange des flux construits grâce aux TI. Afin d'analyser efficacement ces échanges de flux et leur densité, il serait intéressant de faire appel aux notions du commerce électronique, tel que le commerce «BtoB» (Business to Business) et le commerce «BtoC» (Business to Consumer).

- Le commerce électronique «BtoB»

Une version modernisée de l'EDI. Il se réfère aux échanges de flux interentreprises via l'Internet ou des extranets suite à des contrats d'affaires entre ces entreprises.

- Le commerce électronique «BtoC»

Il implique les opérations générant des échanges de flux informationnels, commerciaux, monétaires et documentaires entre l'entreprise et les consommateurs suite à des transactions commerciales sur Internet.

Ces commerces électroniques produisent des échanges qui ont pour conséquence l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise qui les matérialisent avec ses partenaires. Les gains sont supérieurs aux investissements ainsi la valeur ajoutée de l'entreprise croît au fur et à mesure qu'elle accentue ses échanges avec ses partenaires. (Langlois et Gasch, 1999). En effet, l'exploitation des technologies Internet et les extranets afin de construire des systèmes d'échanges de flux suivant des commerces «BtoB» ou «BtoC» pourrait avoir comme objectif principal la minimisation des coûts de transactions commerciales. Cependant, l'avantage d'exploiter ces réseaux ne se limite pas seulement à la réduction des coûts. En fait, les technologies Internet et extranets ont un pouvoir extraordinaire de multiplier les gains de l'entreprise ainsi que ceux de ses partenaires suite à l'explosion des échanges de flux qui s'effectuent entre eux. Surtout que ces échanges de flux ne connaissent pas de frontières géographiques et temporelles grâce aux TI.

Commerce électronique et valeur ajoutée

Ce qui pourrait être pertinent pour l'analyse de la chaîne de valeur de la cyberentreprise, c'est la description des activités liées au commerce électronique et leur impact sur la valeur ajoutée de la firme. À ce propos Langlois et Gasch (1999) notent que la qualité et la valeur ajoutée en tant que résultantes de l'activité d'un commerce électronique seront modifiées. En effet, la dématérialisation des échanges de flux améliore la qualité des services rendus, abaisse le coût d'obtention de la qualité et donc augmente la valeur ajoutée pour l'entreprise et ce par la suppression des traitements et par une meilleure réactivité. Par ailleurs, dans cette même logique, Bret et Champeaux (2000) indiquent que la circulation de l'information procède de plus en plus par échanges de données et d'octets, sans qu'il y ait forcément création matérielle. Plus largement, l'ensemble des échanges tend à se virtualiser : les flux se dématérialisent, les biens et les produits se changent en informations, les voies de communication en réseaux, les stocks et les magasins en banques de données. Les nouvelles TI tels Internet et les extranets sont à l'origine d'un transfert des sources de valeur ajoutée, du traitement de la matière vers celui de l'immatériel, c'est-à-dire les connaissances et les savoirs, les savoir-faires, le savoir être, que reflète la part croissante des services dans l'économie. En même temps,

l'accès à l'information et surtout la capacité de la traiter et de l'analyser rapidement pour prendre les bonnes décisions sont devenues des armes stratégiques.

Quand à l'information échangée, celle-ci s'enrichit suite à l'intensification des échanges à l'interne entre les employés et les dirigeants grâce aux intranets, ou à l'externe entre l'entreprise et ses partenaires sur Internet ou les extranets. En fait, ces TI facilitent la mutualisation de l'information qui a un effet démultiplicateur : «un groupe à qui on donne cinq informations et qui les partage à toute vitesse est beaucoup plus performant qu'un groupe à qui on donne 100 et dont chaque membre les garde pour lui» (Bret et Champeaux, 2000). Les TI de la nouvelle économie, à savoir l'Internet, les extranets et les intranets valorisent le capital de savoir et de savoir-faire accumulé par l'entreprise, en rapprochant au quotidien des compétences diffuses et dispersées. Cette mutualisation des ressources immatérielles telle l'information atteint parfois des niveaux impressionnants qui ont un effet considérable sur la rentabilité de l'entreprise.

2.3. Modèle d'analyse du cyberentrepreneurship

Après avoir exposé le cadre conceptuel d'analyse du cyberentrepreneurship, on peut synthétiser dans le tableau suivant le modèle intégral de la recherche sur lequel on va fonder l'analyse :

Tableau 2.2. Modèle de la recherche

Variables	Modèles théoriques
L'individu	
- Caractéristiques psychologiques	McClelland, 1961, Rotter, 1966, Sexton et Bowman, 1985, Budner 1971, Blais et Toulouse, 1992...
- Motivations	Collins, Moore et Unwalla, 1955, Shapero 1990, Blais et Toulouse, 1992, Martin, 1994...
- Profil socio-démographique	Blais et Toulouse, 1992
Le processus	
Typologie du processus entrepreneurial Innovateur	Schumpeter, 1947-59
- Phase initiale	
Idée initiale, vision	Holt, 1992, Blais et Toulouse, 1992
Opportunité	Kizner, 1979
Lien technologie/marché	Blais et Toulouse, 1992, Samsom 1990
Lien technologie/opportunité	Blais et Toulouse, 1992
Facteurs psycho-sociologiques	Martin, 1994
Motivations	Martin, 1994
Facteurs environnementaux	Martin, 1994
- Phase prédispositive	
Événement	Martin, 1994
Essaimage	Martin, 1994
- Processus d'évaluation de l'opportunité	
Plan de faisabilité :	
Formel, structuré (planification)	Holt, 1992, Blili et Raymond, 1993
Informel (prototype, étude de marché)	Martin, 1994
- Création d'entreprise	
L'entreprise	
Spécificité à l'égard des TI	Blili et Raymond, 1993
L'interaction de l'entreprise avec son environnement	
Stratégie compétitive	Porter, 1985
Chaîne de valeur/avantage compétitif	Porter et Millar, 1985
Options stratégiques (hiérarchie/marché)	Williamson, 1975
Usage stratégique des TI	Blili et Raymond, 1993, Morton, 1995, Bret et Champeaux, 2000
Méta-chaîne de valeur	Blili et Raymond, 1993

3. Méthodologie de la recherche

3.1. Type de recherche

Recherche de type qualitative et exploratoire

Étant donnée la complexité et la richesse du thème de la recherche, la méthode de recherche la plus adéquate serait de type qualitative et exploratoire. En effet, on s'intéresse à connaître le cyberentrepreneurship à travers l'individu, le processus, la spécificité de l'entreprise et enfin son interaction avec son environnement. Ces thèmes ont été traités séparément dans plusieurs courants de recherches. Néanmoins, il n'y a pas eu d'études qui ont réuni ces thèmes pour analyser l'entrepreneurship qui intègre les notions des TI stratégiques comme le cyberentrepreneurship. Par conséquent, l'approche qu'on peut opter pour analyser ce sujet serait axée sur la découverte et l'exploration de ce phénomène.

Démarche déductive croisée à une approche inductive

Les quatre niveaux d'analyse du cadre conceptuel spécifique n'ont pas la même envergure conceptuelle. En effet, on a spécifié pour chacun des niveaux, des modèles théoriques afin d'avoir des bases pour construire un cadre d'analyse nécessaire pour une étude empirique à partir d'une démarche déductive. Cependant, étant donnée que le phénomène à étudier représente une réalité encore inconnue dans le courant de la recherche sur l'entrepreneurship. Il a fallu qu'on se base d'abord et essentiellement sur les faits réels du phénomène du cyberentrepreneurship. Cette démarche requière une méthode d'induction à partir de l'observation de la réalité. Une telle approche permet de construire de nouveaux champs de recherche, une théorie nouvelle ou rectifiée à partir de la description des faits réels (Eishenhardt, 1989). Dans le cadre d'une recherche qualitative, l'approche inductive est privilégiée pour ce type d'étude, néanmoins on exclue pas pour autant la déduction. En effet, il est permis et même préférable pour un chercheur qualitatif qui connaît très vaguement le sujet qu'il veut étudier, de se présenter sur le terrain avec des hypothèses et quelques concepts théoriques en tête (Deslauriers, 1991). En fait, les deux démarches bien qu'elles soient antagonistes, elles sont

complémentaires. L'induction enrichie la théorie existante et la déduction est au service de l'induction dans une recherche qualitative (Deslauriers, 1991).

Par conséquent, en appliquant cette démarche croisant les deux approches, on peut en même temps voir si les concepts théoriques, qu'on a fixés dans le cadre d'analyse, seront vérifiés au phénomène étudiés, et aussi dégager des nouvelles notions induites de la réalité observée. Ainsi, dans le cadre de l'analyse du cyberentrepreneurship, on a procédé par déduction pour l'étude des caractéristiques de l'entrepreneur vu la pertinence des modèles qu'on a spécifié. Quant à l'analyse du processus entrepreneurial, la multitude des modèles théoriques ainsi que notre méconnaissance des processus réels à priori nous a imposé de faire une démarche inductive pour reprendre les processus tels qu'ils ont été déroulés en réalité. Cette méthode nous a permis d'être souple pour la compréhension des faits réels car on n'était pas trop restreint par les modèles théoriques. Cependant, il nous a été plus facile et rigoureux de construire les processus à partir des notions qu'on a retenu de la théorie. En ce qui concerne l'analyse de l'entreprise et son interaction avec son environnement, on s'est basé plus sur l'approche de la déduction. Par contre, on a apporté des nouvelles propositions suite à l'induction qui ont permis d'enrichir les anciennes théories et en même temps de les valider, notamment la théorie de Schumpeter qui est intégrée dans notre question de recherche.

3.2. Choix du type d'étude

Étude de cas

Cette méthode de recherche convient parfaitement pour traiter un domaine où les propositions théoriques sont quasi inexistantes et où les recherches sur le terrain sont encore à poursuivre (Eisenhardt, 1989). L'étude de cas permet la création de nouvelles théories, c'est un processus de recherche créatif et la théorie qui en découle est testable, empirique et valide (Eisenhardt, 1989). Dans le cadre du cyberentrepreneurship où l'on manque de théories, l'étude de cas est l'approche idéale pour comprendre ce phénomène en analysant de près et en profondeur des cas de cyberentreprises. En plus, vu qu'on s'intéresse à découvrir à la fois les caractéristiques des cyberentrepreneurs ainsi que leurs

processus entrepreneuriaux, la spécificité de leurs entreprises et les paramètres de leurs avantages concurrentiels, il convient d'aborder cette problématique par une approche qualitative flexible comme les études de cas. Ainsi, dans le cadre de cette recherche, on va se baser sur les propositions théoriques touchant aux quatre niveaux d'analyse afin de mesurer les variables du modèle de recherche. Par ailleurs, l'analyse du phénomène du cyberentrepreneurship sur les différents niveaux sera mené suivant un processus de recherche diachronique et synchronique suite aux études de cas. En d'autres termes, on va s'intéresser à connaître l'entrepreneur, son historique et celui de son entreprise. Ensuite, une fois qu'il a implanté son affaire, on va se concentrer sur les caractéristiques structurelles, fonctionnelles et stratégiques de son entreprise et enfin on tentera de ressortir les sources de ses avantages concurrentiels à travers l'analyse de sa stratégie compétitive et sa chaîne de valeur. Finalement, cette approche d'étude de cas sera de type «processusale» et se résumera ainsi :

Analyse diachronique

Exploration de l'entrepreneur et la description de son affaire à postériori: Le processus entrepreneurial, le milieu entrepreneurial et l'historique entrepreneurial.

Analyse synchronique

Analyse de la situation actuelle de l'entreprise en se basant sur les modèles théoriques qu'on a spécifié dans la cadre conceptuel spécifique à savoir la spécificité de l'entreprise, la stratégie de compétitivité, l'avantage compétitif, la chaîne de valeur, le système de valeur ajoutée et les barrières à l'entrée (Porter, 1985; Porter et Millar, 1985; Williamson 1975; Blili et Raymond, 1993).

Par ailleurs, on a choisi de faire une analyse *inter-cas* afin de ressortir les points de divergence pouvant procurer une certaine logique susceptible de donner un niveau de généralisation, qui peut être faible mais utile pour caractériser des cas se situant dans les mêmes domaines. En outre, la juxtaposition des cas dans une démarche de déduction permet de donner plus de validation pour les théories sur lesquelles on s'est basé.

3.3. Échantillonnage

Sélection des cas

Selon Eisenhardt (1989) le choix des cas à étudier devrait répondre aux objectifs de la recherche pour bien définir les limites de la généralisation et réduire les facteurs externes de variation, les cas devraient aussi être capables éventuellement de répliquer ou étendre la théorie émergente. Pour le cadre de notre recherche, la méthode d'échantillonnage a été de type non-probabiliste et par jugement selon des critères de choix qu'on a fixés.

Le commerce électronique concerne quasiment toutes les industries. Ainsi, pour le but d'avoir une représentation plus proche d'une grande population, on a choisi des cas de cyberentreprises dont les domaines d'activité touchent à des secteurs différents. Par ailleurs, concernant le choix des entrepreneurs, afin d'enrichir la qualité de l'échantillon pour qu'il puisse répondre d'une manière optimale aux différents types de cyberentrepreneurship, on a sélectionné des cas d'entrepreneurs qui ont créé des nouvelles entreprises sur le cyberspace et on a pris un cas d'un intrapreneur qui a créé un nouveau service mais qui est resté actif dans une entreprise incubatrice. En outre, on a voulu choisir également des modèles d'affaires électroniques différents selon le type de commerce pratiqué par les entreprises à savoir des cas de commerce «BtoB» et des cas de «BtoC». On a choisi les cas parmi la population des cyberentreprises qui sont répertoriées dans des engins de recherche tel que «Yahoo!». Les critères pratiques de sélection étaient basés sur la structure des pages Web des entreprises. En effet, pour les cas de «BtoC», on a pris des entreprises qui présentaient une vitrine électronique avec des modules de paiement électroniques, et qui offrent en outre des produits sous une forme numérique (électronique). Quant aux cas de «BtoB», on a sélectionné des cas qui offrent un service complet par le biais d'Internet et qui présente leur activité principale et non un service secondaire ou annexe.

Les résultats de notre échantillonnage ont abouti à la sélection de cinq PME, situées sur la région du grand Montréal :

- Entreprise A.com : Une boîte marketing sur Internet se chargeant de la promotion des produits des entreprises qui vendent spécifiquement en ligne. Son activité principale est la construction de longues chaînes de consommateurs sur Internet. Cette construction est alimentée par le bouche à oreille des internautes. C'est un modèle de commerce «BtoB».

- Entreprise B.com : Une entreprise technologique qui offre un service «ASP», c'est-à-dire, des applications de logiciels sous forme de fonctions de données (des bases de données) transférables par Internet au système d'information du client. Il s'agit d'un modèle «BtoB» qui œuvre dans le secteur des affaires et dont la clientèle est formée exclusivement de PME.

- Entreprise C : Une entreprise qui vend et distribue un logiciel de création de pages Web (un éditeur HTML) sur Internet. Son produit est conçu en langue française est destiné exclusivement au marché francophone. Elle dispose aussi d'un portail se spécialisant dans la recherche graphique, destiné à ceux qui s'intéressent aux modèles graphiques ou à des images électroniques. Il s'adresse spécifiquement aux graphistes et les «webmasters». Cette entreprise œuvre dans un commerce de type «BtoC».

- Entreprise D : Une entreprise qui vend sur Internet des documents juridiques destinés aux gens d'affaires. Ses produits sont essentiellement des modèles de contrats (de vente, d'assurances, bancaires...) et des modèles de politique d'entreprise sur l'usage d'Internet (politique Internet, politique courrier électronique...), ces derniers gèrent les droits des employés vis-à-vis de leurs employeurs quant à l'utilisation d'Internet. L'entreprise D commercialise aussi des livres juridiques électroniques (e-books), dont un qui concerne les conditions d'immigration en Amérique du Nord. Le commerce de D est un modèle «BtoC».

- Entreprise E.com : Il s'agit d'un portail qui rassemble un grand nombre de concessionnaires automobile situées sur plusieurs régions du Québec et de l'Ontario. Il est destiné aux internautes qui veulent faire une recherche d'information ciblée avant l'achat d'une automobile. C'est un commerce au service des concessionnaires pour présenter leurs offres sur Internet et desserve tout consommateur qui veut une recherche d'information pratique et rapide sur des modèles d'automobiles. C'est un commerce de type «BtoB» mais qui offre de l'information utile aux consommateurs dans un réseau «BtoC».

On a annexé des fiches d'identification (fiches synthèse, voir annexe VI) pour chaque entreprise étudiées afin d'avoir un supplément d'information pour chacun des cas.

3.4. Collecte des données

Étant donnée le nombre important de variables à traiter, une méthode de collecte intensive s'impose. La méthode de collecte de données s'est basée sur une entrevue semi-structurée avec chaque entrepreneur, qui a duré environ deux heures. L'instrument de collecte est une grille d'entrevue (voir annexe VII), il a été conçu pour être en mesure d'explorer en profondeur les entrepreneurs à étudier et d'avoir une collecte de données structurée afin de faciliter le codage des informations recueillies.

Grille d'entrevue

Un guide d'entrevue qui comprend des questions fermées à choix multiples ainsi que des questions ouvertes. Ces dernières sont en général plus difficiles à codifier que les fermées. Mais leur usage est pertinent pour ne pas restreindre le questionné (Foddy 1993). En outre, ces questions favorisent la spontanéité des réponses, ainsi elles émergent délibérément de l'entrepreneur. Cette notion de spontanéité des réponses est importante dans une recherche qualitative. Cette grille reprend les niveaux d'analyse du modèle de recherche à savoir :

- l'entrepreneur (sa formation et expérience antérieure, son milieu professionnel antérieur, ses motivations, ses caractéristiques psychosociologiques).
- le processus entrepreneurial (étapes du déroulement du processus, événements pré-dispositifs au processus, idée d'affaires, opportunité d'affaires, personnes participantes dans le processus).
- l'entreprise (sa spécificité).
- l'interaction de l'entreprise avec son environnement (qui sont les concurrents ? stratégie concurrentielle, caractéristiques de l'environnement concurrentiel, les avantages pour les clients).

Méthode de collecte des données

Les entrevues avec les entrepreneurs ont été enregistrées afin de sauvegarder toutes leurs réponses et remarques. Cette forme de collecte a facilité la transcription des données recueillies lors des entrevues. En plus, nous ont permis d'être fidèle aux propos donnés par les interviewés.

3.5. Analyse et traitement des données

Traitement des données

Au niveau d'une recherche qualitative, les données qu'on recueille sont pertinentes pour donner une explication profonde, précise et riche des phénomènes étudiés. Cependant, malgré la richesse qu'ils peuvent apporter, les méthodes d'analyse de données qualitatives sont souvent critiquées pour leur manque d'objectivité pouvant induire à des résultats biaisés. En outre, Dooley (1995) affirme que les méthodes de collecte de données qualitatives apparaissent spontanées et flexibles et souvent moins structurées et planifiées que les recherches quantitatives. Ainsi, ce manque de structuration les rendent sceptiques au niveau de leur validité et fiabilité. A cet effet, certains chercheurs tels que Huberman et Miles (1991) proposent des méthodes structurées de traitement des données qualitatives. Ils suggèrent que les données collectées doivent être codifiées afin d'avoir une certaine organisation pour une transcription rigoureuse et pour permettre la répliquabilité des analyses qualitatives. Ces méthodes visent aussi à éviter la surcharge des

données. Une des méthodes qu'ils proposent est l'établissement de tableaux synthèses ou fiches synthèses pour chaque entrevue afin de codifier les données collectées et anticiper des questions émergentes. Par ailleurs, pour les étude de cas, Huberman et Miles (1990) apportent une méthodologie rigoureuse pour l'analyse des données; il s'agit d'organiser les informations recueillies dans des tableaux à double entrée croisant les variables aux cas observés: les «*matrices*», ce sont des éléments constitutifs de l'analyse inter-site (ou inter-cas). Elles permettent d'avoir une présentation des données des sites dans un format économique, ce qui nous aide à travailler avec l'intégralité des cas sur plusieurs variables à la fois. Ces méthodes sont d'importantes fonctions de mise en forme, de standardisation et de condensation des données qui fondent une analyse qualitative.

Analyse des données

- Fiches de synthèse

En se basant sur les méthodes de Huberman et Miles (1990), on a d'abord codifié les données collectées pour chaque cas en construisant des fiches synthèses (voir annexe VI). Cet outil nous a permis de résumer les réponses et les remarques pertinentes des entrepreneurs et de les classer à priori par rapport aux variables de notre modèle de recherche. Elles nous ont permis de retenir l'essentiel sur les activités des entreprises et avoir une vue globale de chaque cas sur l'ensemble des variables de la recherche et même de donner une prédiction des résultats par déduction.

- Méthode des matrices pour une organisation des données préalable à une analyse inter-cas

On a adopté la méthode des matrices pour une analyse inter-cas. En effet, pour chaque cadre d'analyse à savoir l'analyse de l'entrepreneur, du processus entrepreneurial et de l'entreprise, on a construit des tableaux croisant les cinq cas à l'ensemble des variables théoriques retenues dans notre cadre conceptuel spécifique et aussi des notions construites à partir des ressemblances que les cas nous ont induit. Les données qu'ont a entrées dans ces matrices ont été donc organisées par cas et par variable. Ces données ont

été des résumés reprenant toute la pertinence des notes qu'on a collectées sur le terrain, on a entré aussi et le plus souvent les propres citations et extraits des réponses des entrepreneurs afin de garder notre fidélité à la réalité des phénomènes observés et c'est ce qui va augmenter aussi la crédibilité de la logique de nos résultats d'analyse. En outre, en établissant nos matrices, on a essayé de retenir l'essentiel des données recueillies et transcrites sur notre grille d'observation, en faisant un maximum de condensation des données mais suffisante pour donner une idée claire et un sens aux données rentrées. En fait, ces données doivent décrire les cas le plus brièvement et pertinemment possible face à la variable de la recherche. Le but est d'obtenir des conclusions significatives et non suspectes.

- Évaluation des variables figurant dans les matrices pour une analyse comparative des cas

Dans notre analyse basée sur une comparaison des cas sur l'ensemble des variables introduites dans les matrices, on commence d'abord par une analyse en diagonale en observant les lignes et les colonnes de la matrice. L'observation des lignes nous donne une vue comparative des cas pour une variable de la matrice, tandis qu'une vue par colonne nous donne le profil de chaque cas face à l'ensemble des variables de la matrice. Ainsi, on peut obtenir une prédiction sur les résultats qu'on peut ressortir de la comparaison des cas.

Ensuite, après l'observation des matrices, on trace des tableaux équivalents mais qui vont présenter les résultats de l'analyse inter-cas. Ces résultats seront le fruit d'une évaluation de chaque variable pour chaque cas. Pour cette évaluation on s'est basé sur une échelle de mesure de type; faible, moyen, fort, très fort. Il a été possible aussi d'utiliser plutôt des mots descriptifs pour donner une idée sur l'importance ou la faiblesse de la variable chez le cas étudié (ex : immédiat ou progressif pour un processus). Suite à l'évaluation de l'ensemble des variables pour chacun des cinq cas, on a pu aboutir à une description mesurée des cas suivant les modèles d'analyse. En ligne, on a une mesure comparative

d'une variable pour notre échantillon. En outre, en colonne, on a une évaluation complète des variables pour chaque cas.

Ces tableaux sont donc une représentation explicite des résultats de notre analyse. Ils constituent notre point de départ pour discuter des résultats qui sont ressortis de nos études de cas. Cette schématisation des résultats est essentielle pour donner une synthèse des cas pour chaque niveau d'analyse. Ensuite, on a complété l'analyse par des descriptions pertinentes pour chaque cas basées sur les données recueillies. En outre, on a discuté des divergences et des convergences qui se sont dégagées suite à la juxtaposition des cas devant l'ensemble des variables évaluées. Cette partie constitue notre effort le plus important de l'analyse, et c'est à partir de ces discussions qu'on a pu aboutir à des conclusions qui ont pu donner une certaine richesse aux différents concepts liés à chaque niveau d'analyse. En d'autre terme, ces descriptions et discussions consistent à notre apport conceptuel aux théories à partir desquels on a démarré notre recherche.

4. Analyse des résultats

Cette partie contient deux sections, la première reprend l'historique des entreprises étudiées afin de découvrir toutes les étapes décrivant le cyberentrepreneurship, à commencer par le passé professionnel et académique de l'entrepreneur jusqu'à la création de son entreprise. Quant à la deuxième, elle expose une analyse comparative des cas suivant les modèles de recherche qu'on a spécifiés dans le cadre d'analyse du cyberentrepreneurship. Cependant, il faut préciser qu'au niveau de l'analyse du processus entrepreneurial, on n'est pas parti d'un modèle théorique particulier pour effectuer l'analyse inter-cas, étant donnée la multitude des modèles proposés par la littérature. On a fait plutôt une démarche d'analyse *inductive* afin de générer un modèle spécifique et généralisé pour l'ensemble des cas à partir des convergences ressorties lors de la description de l'historique des entreprises. Néanmoins, on n'a pas négligé la théorie pour autant, car il a été nécessaire de se baser sur des concepts théoriques afin d'avoir un guide nécessaire pour l'organisation des données recueillies.

4.1. Analyse descriptive

4.1.1. Histoires entrepreneuriales

Afin de trouver un modèle d'analyse du processus entrepreneurial conciliant les cinq cas étudiés, il a été essentiel d'écouter d'abord les histoires de chacun des entrepreneurs afin de connaître leurs processus tels qu'ils ont été déroulés en réalité. Par ailleurs, pour bien cerner les étapes critiques par lesquels ces entrepreneurs sont passés, commençant par leur idée d'affaires jusqu'à l'établissement effectif de leur entreprises, on s'est d'abord intéressé au passé professionnel et académique de l'entrepreneur en tant que facteur prédisposant à l'initiative de partir en affaires. Ensuite, l'accent est mis sur les éléments qui étaient à l'origine de leur idée d'affaires, par la suite l'étape dans laquelle ils ont eu le stimulus de répondre à un certain problème dans leur marché. Puis, la phase au cours de laquelle ils ont pu identifier leur opportunité d'affaires. A ce propos, on a constaté que dans tous les cas étudiés, l'opportunité d'affaires avait un lien significatif avec l'exploitation de la technologie Internet et c'est à partir de cette phase que s'est manifesté

la capacité innovatrice de chacun des cyberentrepreneurs. Ainsi, on a tenté de décrire cette corrélation entre l'opportunité et la technologie Internet ainsi que le résultat innovateur de cette corrélation. En outre, il était important de découvrir les sources de support financier et matériel qui ont aidé les entrepreneurs à réaliser leur projet d'entreprise. On a remarqué que dans certains cas, les entrepreneurs ont eu recours à du support financier informel offert par les «anges», c'est le cas de A.com et E.com. Ce financement pourrait en effet caractériser ce type d'entrepreneurship qui se base sur l'innovation liée à l'exploitation de la technologie Internet.

Pour éviter de déformer la réalité des processus entrepreneuriaux, on a été fidèle aux propres paroles des cyberentrepreneurs afin de justifier notre description des processus.

Cas de l'entreprise A.com

Le concept d'affaires et la technologie à la base de A.com ont été inventés par deux entrepreneurs visionnaires Louis et Yann. A.com est l'aboutissement d'un long processus et le résultat d'une riche expérience des affaires ainsi que d'une pensée originale sur la nouvelle économie.

Historique et expérience antérieure des entrepreneurs

Les entrepreneurs se sont rencontrés en 1989 à leur dernière année de maîtrise à Montréal. De 1991 à 1996, Louis avait pratiqué le «mass-marketing» et le financement international dans plus de 14 pays. Yann avait lancé avec succès une firme de consultation dans ce qui était à l'époque un tout nouveau domaine d'expertise : le «database» marketing. En 1996, forts d'une expérience aussi riche que diverse, ils ont décidé de s'associer dans le but de définir un modèle d'affaires qui adresserait les problèmes naissants de la nouvelle économie.

Origine de l'idée d'affaire

Les nouvelles technologies permettent une compétition accrue et sans frontières. Les entreprises ne peuvent plus garantir la sécurité économique à long terme de leurs employés. En conséquence, bien qu'une minorité s'en sort mieux, le consommateur

moyen est économiquement plus vulnérable que jamais. Les consommateurs ont maintenant accès à des technologies qui leur permettent de filtrer les messages que leur envoient les entreprises. En conséquence, la publicité de masse est de plus en plus inefficace et les entreprises doivent trouver de nouveaux modes de communication avec le consommateur. Derrière ces menaces apparentes pour les consommateurs et les entreprises du 21^{ème} siècle, les entrepreneurs ont vu une opportunité extraordinaire. En effet, la plus efficace des formes de communication est déjà mise en œuvre tous les jours par les consommateurs eux-mêmes lorsqu'ils se recommandent des produits entre eux : c'est le simple bouche à oreille. À cet effet, si les entreprises pouvaient transférer leur énorme budget publicitaire à leurs clients qui créent de la richesse grâce à leur simple bouche à oreille, elles décuplèrent ce dernier, amélioreraient l'efficacité de la communication et établiraient une nouvelle relation avec les gens ordinaires qui, du coup, profiteraient enfin de la nouvelle économie.

Perception de l'opportunité d'affaires

Au courant de son expérience antérieure en tant que directeur marketing, Louis, s'est aperçu de l'importance du bouche à oreille dans la promotion des produits. Il a eu une pensée sur un système qui pourrait garder la trace de ce phénomène et aussi de l'accélérer : « Louis s'est rendu compte dans son milieu de travail antérieur que certains produits, notamment ceux de la santé publique; le domaine dans lequel il a travaillé, ne bénéficiaient pas d'effets de bouche à oreille... » (Yann). Par la suite, il a rencontré Yann et ont commencé à chercher une formule algorithmique pour le traçage de ce phénomène.

En 1991, ils ont eu à travailler sur un projet aux Indes. Pendant cette expérience, ils ont eu l'idée de créer un système payant pour le bouche à oreille, ce qui était à l'origine de leur affaire actuelle sur Internet. En effet, Yann racontait : « Nous étions sur un projet dans le sud de l'Inde financé par le gouvernement britannique et américain, il s'agissait de monter un magasin entrepôt payant pour le bouche à oreille. Et c'est là qu'on a compris qu'on était capable. En fait, dans le bouche à oreille, il y a des messages incontrôlés et c'était assez difficile d'avoir un magasin physique pour que ces messages « s'approvisionnent ». C'est ainsi qu'on s'étaient dit qu'on pourrait utiliser Internet

surtout pour des produits relativement virtuels ou électroniques » (Yann). Ainsi leur affaire aux Indes était l'entreprise incubatrice de A.com.

Identification des besoins du marché

L'utilisation excessive des annonces publicitaires a provoqué des changements au niveau du comportement du consommateur face à la publicité de masse : « le consommateur se fait une carapace de plus en plus imperméable aux messages publicitaires des entreprises » (Yann). Les entrepreneurs ont décelé ces changements de comportement et ont songé à un moyen de communication plutôt « pull », c'est-à-dire qu'il pourrait attirer le consommateur. Ils ont repensé à leur système de bouche à oreille payant. En effet, le consommateur pourrait être intéressé par un produit grâce à un simple bouche à oreille ainsi qu'au profit, qui s'avère un moteur important pour être attiré par le produit. Par ailleurs, du côté des entreprises, ces dernières investissent souvent des sommes énormes dans la publicité. La solution proposée est beaucoup moins coûteuse et avantageuse pour ces entreprises grâce à Internet. En effet, les consommateurs ont un accès quasiment gratuit sur Internet. Donc ils sont amenés vers le produit sans que l'entreprise fasse des messages qui sont en général très répétitifs pour attirer le consommateur.

Lien Internet/opportunité d'affaires et innovation

Les entrepreneurs se sont intéressés à la technologie Internet et ont vu l'opportunité de l'utiliser pour leur formule, à savoir l'algorithme qui trace la chaîne de bouche à oreille, et qui calcule les commissions pour les consommateurs. En plus, l'usage d'Internet n'est pas coûteux pour les consommateurs qui veulent accéder aux produits qui vont faire l'objet de leur bouche à oreille. En outre, les consommateurs peuvent accéder aux produits quelque soit leur localisation : « on s'est aperçu qu'on avait un médium excessivement crédible et capable de réduire les prix aux consommateurs...On peut construire des chaînes de bouche à oreille sur la planète entière grâce à Internet » (Yann). Par ailleurs, grâce à la technologie Internet, les entrepreneurs ont pu visualiser et faire fonctionner leur algorithme. En plus, ils n'ont pas eu beaucoup à investir pour monter leur affaire électronique. « la raison d'exploiter Internet est opérationnelle ainsi

qu'économique, on n'a pas de coûts, les gens peuvent s'inscrire gratuitement et aussi bénéficier du système » (Yann).

Pour s'assurer de la crédibilité de leur affaire, les entrepreneurs ont pensé à un moyen pour encore inciter le consommateur à utiliser son bouche à oreille; lui offrir une commission s'il arrive à encourager la consommation du produit qui a fait l'objet de son propre bouche à oreille. Ainsi, le profit pourrait promouvoir la construction des chaînes de bouche à oreille par les consommateurs et ce à travers le monde. « Moteur prépondérant: le profit » (Yann).

Financement du projet et recherche de support

Quand ils ont travaillé sur leur projet, les entrepreneurs ont établi un plan d'affaires. Ils ont rencontré des difficultés pour trouver une offre de financement au début : « il a fallu chercher du support, l'idée a paru farfelue au départ » (Yann). Ainsi, en phase initiale, ils ont financé leur projet grâce au capital familial ainsi que le « love money », en d'autres termes les « anges » : « ces gens avaient confiance à notre idée innovatrice: le bouche à oreille, le moteur principal » (Yann). Ils ont cherché par ailleurs à établir des partenariats avec de grandes entreprises pour lancer leur invention. Ils se sont associé à un leader canadien en informatique, qui leur a offert ses services Internet ainsi que l'hébergement de leur site Web. Ainsi, suite à leur partenariat avec cette firme ainsi qu'une grosse boîte d'expertise comptable américaine chargée de vérifier leurs calculs des commissions pour les consommateurs. En 1999, les entrepreneurs ont pu s'établir sur Internet et ont breveté leur formule traçant et calculant les chaînes de bouche à oreille.

Cas de l'entreprise B.com

B.com a été créée au début de 1999 afin d'offrir aux petites et moyennes organisations une solution financière et de gestion du personnel novatrice, qui répond aux besoins d'efficacité, de simplicité et de contrôle des coûts. L'accès à cette solution efficace est simple, il suffit de se connecter à Internet : « on a créé B.com pour offrir un service, un outil de gestion dans lequel on a accès à des fonctions de logiciels » (M. Boudereault).

Historique et expérience antérieure de l'entrepreneur

M. Boudereault, le fondateur de B.com, a travaillé depuis une vingtaine d'années dans le groupe incubateur de B.com, il s'agit d'un groupe d'entreprises technologiques renommé au Québec. Spécialisé dans le domaine de l'informatique, il a débuté comme développeur de logiciels sur-mesure, des progiciels de gestion qui étaient à la mode dans les années 80. Aujourd'hui, il est chef d'une entreprise performante et parmi les pionniers des créateurs de services de type ASP «Application Service Provider». L'offre de ce service est équivalente à un système d'une centrale électrique. En d'autres termes, une entreprise qui offre un service ASP est assimilée à une centrale électrique qui fournit de l'électricité à ses clients. En effet, ces derniers puisent de l'électricité grâce à leur connexion à travers un réseau électrique. Selon ce même principe, dans le cas d'un logiciel offert sous un mode ASP, les clients peuvent y accéder par le biais d'une connexion à Internet.

Le groupe incubateur de B.com, a été fondé en 1977, il intègre des entreprises technologiques de grande envergure. Il a développé une gamme de produits et services qui ont pris de l'ampleur au point de devenir des entités distinctes. Il offre donc à ses clients des logiciels de gestion, des systèmes ERP (progiciel de gestion intégrée des ressources de l'entreprise), de la formation technique et du développement Internet. Ce groupe est un chef de file depuis des années grâce à un logiciel ERP performant de gestion comptable, de paie et des ressources humaines. Faisant preuve de leur esprit innovateur, l'entrepreneur et ses associés, des actionnaires du groupe, ont lancé en 1999 une nouvelle entreprise; B.com, offrant des applications fiables de gestion des ressources financières et humaines, et ce par un simple lien à Internet et sans capitalisation pour les clients. De plus, une gamme de services à valeur ajoutée a été développée dans B.com pour répondre aux besoins de marché, notamment aux besoins des PME, ce qui augmente considérablement la valeur de la solution totale pour ces entités cibles.

Origine de l'idée d'affaires

A partir d'une lecture dans une revue Internet, l'entrepreneur a eu l'idée d'utiliser la technologie Internet pour son logiciel de gestion : « En 1998, on a eu l'idée, elle découlait du fait que le logiciel ERP était « Web enabled », c'est-à-dire pourrait être utilisé à partir d'un fureteur ou à partir d'Internet, donc on a eu l'idée de développer et créer un nouveau service...C'était mon idée personnelle suite à une lecture dans un livre qui avait un rapport avec la technologie mais pas avec le concept » (M. Boudereault). Après plusieurs discussions entre les associés sur l'idée d'utiliser Internet pour offrir un accès à un logiciel ERP, il y a eu tout un raffinement de l'idée suite à un processus de «*brainstorming*» : « on a raffiné l'idée ensemble, il y a eu un paquet d'idées qui ont été rajoutées et c'est là qu'on a débuté par la suite... » (M. Boudereault). Le concept initial était de permettre à chaque entreprise d'aller sur le Web et de se brancher pour utiliser des modules de gestion sans l'intervention de personne. En termes plus techniques, une connexion à Internet offre la possibilité d'accéder à un service ERP en mode ASP. Donc un accès à des applications de gestion grâce à Internet.

Identification des besoins du marché

Les associés ont visé gros au début, un large segment d'entreprises de toute taille. Mais, ceci a paru trop risqué pour l'affaire en vue, car le concept initial prenait en compte une grande envergure du marché. Cet aspect initial a même fait fuir les sociétés de capital de risque quand les associés ont sollicité du financement. D'après M. Boudereault : « On a testé le concept sur le terrain. Il a été mal saisi par les gens. Ce n'était pas évident pour eux. Pourtant il y avait des avantages bien clairs mais c'était pas assez crédible ; il fallait faire beaucoup d'éducation...Au début, on visait large, c'était fragmentaire...La meilleure approche pour partir un concept pour une petite entreprise, il faut le tester, sinon on devient paralysé. C'est pour ces raisons qu'on a préféré le financer nous mêmes. Finalement, on a décidé de le commencer avec une échelle différente, de petite envergure... ». Ainsi, il a fallu réduire le marché cible pour les petites et moyennes entreprises, étant donné que ces entités manquent généralement de ressources financières et humaines. En outre, le service de B.com, qui offre un accès par Internet à des

applications de gestion fiables et économiques, est une solution idéale pour les entreprises qui n'ont pas suffisamment de ressources pour avoir des logiciels de gestion haut de gamme à l'instar des logiciels ERP. En plus, l'implantation d'un logiciel ERP impose des coûts très élevés pour la réingénierie des processus d'affaires de l'entreprise ainsi que pour investir en matériel, en infrastructures de réseaux et serveurs et en personnel d'opération et de soutien : « notre entreprise ciblait les PME, leur offre une solution abordable, pas la peine d'investir dans des infrastructures matérielles, les serveurs, les logiciels, l'entretien, l'équipe technique de B.com peut opérer tout ça » (M. Boudereault).

Lien Internet/opportunité d'affaires et innovation

Après avoir identifié le besoin des PME en matière de gestion de leurs ressources, l'attention s'est fixée sur Internet. L'accès à Internet est quasiment gratuit. De surcroît, la technologie Internet offre une facilité aux entreprises pour se procurer des applications efficaces de gestion. Ainsi l'entreprise B.com trouve sa raison d'être dans la technologie Internet : « le cyberspace est relié au modèle d'affaires de B.com. En effet, Internet de part son évolution est répondu comme le téléphone, il offre des possibilités d'avoir une technologie moins coûteuse plutôt que d'avoir de l'équipement trop coûteux. Donc l'accès à Internet a facilité tout ça ». (M. Boudereault)

Outre sa facilité d'utilisation et d'accès et son prix économique, Internet est un réseau puissant lorsque le nombre de ses utilisateurs augmente. C'est sur ce point de vue, que M. Boudereault et ses associés ont compris qu'il est profitable d'utiliser la technologie Internet pour leur logiciel : « le cyberspace représente des opportunités gigantesques, c'est tout le concept de réseau selon la **loi de Metcalfe**³ : plus le nombre des utilisateurs d'un réseau augmente, plus la force du réseau elle même augmente et devient phénoménale et ceci ouvre des possibilités importantes » (Mr. Boudereault). Donc, conscients de cette opportunité, l'entrepreneur et ses associés ont voulu vérifier la faisabilité de leur concept d'affaires. Ils ont établi un prototype et l'on testé pour quelques

³ Robert Metcalfe : Chercheur gradué du «Massachusetts Institute of Technology», titulaire d'un PhD à Harvard en sciences informatiques, il a inventé le protocole Ethernet en 1973 pour les réseaux informatiques et a fondé 3Com Corporation. Sa loi a été scientifiquement vérifiée pour les fameux réseaux électroniques mondiaux AOL et ICQ.

entreprises. Le test était important pour eux car il ne fallait pas miser aveuglément sur l'opportunité offerte par Internet même si elle paraissait bien évidente. D'ailleurs, M. Bouderault ajoute : « Il y a un an et demi ou deux ans, n'importe qui se lançait en bourse sur un «dot.com», c'était la folie furieuse. Maintenant, les gens sont retombés pieds sur terre, il faut que le modèle tienne la route, que ce soit une entreprise qui devient profitable à la fin de la journée et pas juste une entreprise qui génère des revenus ».

Finalement, suite à une mise au marché du concept d'affaires, les associés ont accédé à une demande et l'entreprise B.com a finalement démarré : « fin 1998, on a commencé à faire la mise en marché active, au bout d'un an, on a atteint un bon nombre de clients » (M. Boudereault).

Financement du projet et recherche de support

Les fondateurs ont décidé de financer leur projet par les propres ressources du groupe, donc par autofinancement. Quand l'affaire a démarré, ils ont eu recours à des sociétés de capital de risque.

Cas de l'entreprise C

Historique et expérience antérieure de l'entrepreneur

Patrice était toujours attiré par les nouvelles technologies d'information, il était conscient que ces technologies offraient de « belles » opportunités d'affaires. Après son certificat en informatique, il a discuté avec ses collègues, qui sont devenus ses associés, sur la création d'une affaire électronique : Une galerie d'art sur un babillard électronique. Ils ont débuté par l'établissement d'un plan d'affaires : « De 1994 à 1995, au courant de cette année où j'ai fait mon certificat en informatique; j'ai vu qu'il y a une belle opportunité au niveau des nouvelles technologies. Moi et mes amis qui ont étudié aussi en informatique nous avons décidé de lancer une entreprise, par la suite on a établi notre plan d'affaires » (Patrice). C'était facile pour l'entrepreneur de partir en affaires avec ses amis, ceci a renforcé son initiative de créer une entreprise : « le fait d'avoir deux

partenaires pour fonder une entreprise c'est important. Surtout si on est jeune, on peut avoir beaucoup d'appui » (Patrice).

Origine de l'idée d'affaires

Inspiré par sa mère qui est artiste, l'entrepreneur et ses collègues ont eu l'idée de créer une galerie d'art virtuelle pour les artistes qui désiraient montrer leurs talents. Ils ont pensé à un babillard électronique : « ma mère est artiste, c'est une raison pour laquelle on a voulu lancer une galerie d'art. Donc grâce à elle, j'ai connu le besoin du marché » (Patrice). Avant qu'ils s'intéressent à la technologie Internet, les entrepreneurs ont voulu utiliser un babillard électronique, qui était plus exploité à l'époque en 1994 avant l'émergence d'Internet. Ils voulaient donc concevoir un babillard pour permettre aux artistes de visualiser leurs œuvres et discuter entre eux : « L'idée de départ de l'entreprise était de créer une galerie d'art sur un BBS; «Bulletin Board System» : c'est un babillard électronique, un réseau d'ordinateurs communiquant directement entre eux, il n'y a pas en fait un réseau en tant que tel comme Internet, les ordinateurs communiquent directement entre eux par une ligne téléphonique...Avant la vague Internet, c'était le babillard électronique qui était le plus à la mode » (Patrice). Suite à l'émergence de cette première idée d'affaires, les entrepreneurs ont découvert Internet et ses possibilités. Ils ont opté pour son utilisation afin de réaliser leur projet : « lorsqu'on a entendu parlé de la vague Internet, on a transformé notre projet pour l'adapter au domaine de l'Internet » (Patrice).

Identification des besoins du marché

L'idée de créer la galerie virtuelle est issue de l'identification du besoin non comblé des artistes qui veulent avoir une visualisation de leurs œuvres : « le premier besoin qu'on voulait chercher et qui n'était pas comblé, c'était le besoin des artistes, ces derniers voulaient visualiser leurs œuvres et faire connaître leur talent » (Patrice). Par la suite, l'idée s'est développée pour la conception d'un logiciel de création de pages Web destiné aux artistes et graphistes. Avec l'avènement d'Internet, les entrepreneurs ont vu la possibilité de l'utiliser pour leur idée d'affaires : « on a continué de travailler cette idée pour le marché des arts et pour Internet. Cependant, on était vraiment à une époque où les

gens ne connaissaient pas encore Internet. Alors, il n'était pas évident de présenter l'idée et le projet aux banquiers, et de pouvoir les convaincre de croire à l'idée » (Patrice).

Perception de l'opportunité d'affaires

Leur idée de créer un logiciel de création de pages Web n'était pas vraiment révolutionnaire, vue que ce genre de produit existait déjà. Ils ont vu par contre qu'il n'y avait pas de logiciels de type éditeur HTML en langue française et c'est sur cet attribut qu'ils ont saisi une autre opportunité d'affaires : « en travaillant sur notre projet qui visait la création d'une galerie d'art sur Internet, on s'était aperçu qu'il n'y avait pas de logiciels de création de pages Web en français, alors on a perçu un besoin non comblé et on a donc profité de cette opportunité » (Patrice).

Lien Internet/opportunité d'affaires et innovation

Le concept d'affaire était innovateur dans l'offre d'un produit qui existe déjà mais destiné à un nouveau marché, à savoir les artistes qui cherchent un éditeur HTML francophone : « lancer un produit révolutionnaire sur Internet n'était pas vraiment ce qu'on voulait réaliser. En effet, on cherchait plus de rentabilité, de faire le plus de vente. On voulait donc combler un besoin du marché, on avait lancé un «porte-folio» multimédia qui était destiné au début aux artistes et photographes, donc pour le domaine visuel. Ainsi, nos produit n'étaient pas révolutionnaires mais répondaient à un besoin non comblé, en particulier pour les gens qui voulaient créer des pages Web et qui maîtrisaient mal l'anglais. Par conséquent, pour les logiciels en français on était la référence dans le marché » (Patrice). Par ailleurs, en concevant leur logiciel, les entrepreneurs ont apporté des nouveautés par l'addition de nouvelles fonctions dans le logiciel de création de pages Web, qui n'étaient pas offertes auparavant par d'autres entreprises : «...tout ce qui est à caractère révolutionnaire ne correspondait pas à nos produits car les logiciels existaient déjà mais en anglais seulement. Par contre on a additionné de nouvelles fonctionnalités à la formule du logiciel, et c'étaient donc des innovations. » (Patrice). En outre, l'innovation de leur affaire concernait essentiellement la vente et la distribution de leur logiciel par le biais d'Internet : « Dès le départ, nous étions dans le domaine du commerce électronique, on était quasiment les premiers au Québec à vendre directement

en ligne. D'ailleurs lorsqu'on a voulu chercher des solutions de vente sur Internet, on n'en a pas trouvé en 1996. Nous avons toujours poussé la vente directement sur Internet contrairement à d'autres qui ont lancé leurs logiciels initialement en boîtes et vendu en magasin » (Patrice). Les actionnaires n'avaient pas donc l'intention de révolutionner leur marché par la vente d'un logiciel sur Internet. Leur but était de minimiser les coûts de vente et commercialisation nécessaires pour la phase du lancement : « pour nous la raison d'exploiter Internet était économique, lorsqu'on a démarré, nos ressources financières étaient limitées et nos ressources humaines également. Les coûts des boîtes et de la distribution représentaient 50 % du prix du logiciel, de tels coûts étaient lourds pour notre budget de départ, alors nous avons décidé d'orienter la vente du logiciel sur Internet ».

Ainsi, suite à la création de leur logiciel en 1996 qui leur a pris une période de huit mois, les entrepreneurs ont construit leur site Web, en développant une page présentant leur offre qui peut être testée et commandée en ligne. En quelques semaines, les gens ont commencé à commander. Ainsi, leur affaire a vu une croissance immédiate et spectaculaire grâce à Internet. Les entrepreneurs ont pu rapidement réaliser des rentrées de fonds sans avoir investi énormément en publicité. En effet, ils se sont inscrits dans des sites de répertoires sur le Web, et ont surtout établi des échanges de liens et de bannières suite à des partenariats avec des sites de «webmasters⁴». L'entrepreneur prétendait que son entreprise était la première à faire de la publicité sur Internet en 1996. Avec la prolifération de l'attrait commercial d'Internet et l'augmentation croissante, voire exponentielle de ses utilisateurs, l'affaire de Patrice et ses associés a pu croître d'une manière phénoménale sur le marché international. C'est ainsi qu'ils ont compris le pouvoir d'Internet pour leur développement sur les marchés : « mis à part son avantage économique, Internet nous a permis d'accroître notre marché dès le lancement, on a pu joindre le marché européen, notamment français et belge. Si on était dans le mode traditionnel, il aurait fallu un an ou deux pour trouver un distributeur dans le pays correspondant, et qui pourrait former une chaîne avec nous pour le marché en France » (Patrice).

⁴ Créateurs de sites Internet, et ceux qui font la mise à jour et la gestion des sites Internet des entreprises.

Financement du projet et recherche de support

Au début de leur processus d'affaire, lorsqu'ils ont eu l'idée de créer une galerie d'art sur Internet en 1994, les associés ont établi un plan d'affaire pour pouvoir solliciter du financement. Ils ont trouvé un crédit bancaire mais avec difficulté vu que les banquiers à l'époque, au début de l'émergence d'Internet, n'étaient pas confiants en la faisabilité d'une affaire Internet. Ce financement leur a servi de créer leur logiciel et il a été écoulé jusqu'au lancement de leur site Internet. Ainsi, ils ont pu exploiter pleinement et au bon moment cette offre de financement et ils ont réussi à couvrir leur crédit, étant donné que le lancement de leur produit sur Internet leur a permis d'avoir des ventes immédiates.

Cas de l'entreprise D

Historique et expérience antérieure de l'entrepreneur

M. Vincent a eu une longue et riche expérience dans le monde des affaires, notamment dans le secteur urbain. Il a aussi une maîtrise en systèmes d'information, ainsi il était toujours intéressé et impliqué dans le domaine de l'informatique et des TI spécifiquement. Par ailleurs, il avait beaucoup de relations d'affaires : « pendant mon expérience dans le domaine de l'immobilier, j'étais toujours en contact avec des entrepreneurs » (M. Vincent). Pendant ses études au «MBA», il avait rencontré M. Allard, son associé qui est avocat. Ils ont eu une discussion sur un projet; il concernait la rédaction d'un livre juridique destiné aux gens d'affaires, essentiellement aux entrepreneurs qui veulent créer des entreprises et qui ont besoin d'un guide administratif et juridique pour établir leur projet d'entreprise : « quand j'ai rencontré mon associé, on avait eu une idée pour un projet, on avait l'intention de publier un livre destiné aux entrepreneurs qui démarraient, afin de leur fournir les outils dont ils avaient besoin et la documentation nécessaire». En pensant à leur affaire au début, les entrepreneurs n'avaient pas encore une idée concrète sur la forme de leur projet. C'était encore une vision imaginaire : « on ne savait pas à l'époque quel format devrait prendre notre livre car les textes juridiques impliquaient beaucoup de mise à jour » (M. Vincent).

Origine de l'idée d'affaires

L'idée est née suite aux échanges que les entrepreneurs ont eus avec leur milieu d'affaires. Aussitôt qu'ils ont eu leur idée du livre, ils ont commencé à penser aux documents ainsi qu'à leur forme et contenu : « l'idée d'affaires était notre idée à nous, celle-ci était de créer un livre, ou plutôt rassembler dans un document imprimé qui sera normalement utilisable par les entrepreneurs qui voulaient se lancer en affaires » (M. Vincent). Les documents à produire étaient nécessairement juridiques. En effet, selon M. Vincent, à l'époque où ils ont eu l'idée du livre, il n'y avait pas de documentation juridique utile pour les entrepreneurs qui voulaient partir en affaires. Pourtant, les entrepreneurs potentiels avaient besoin de ce guide documentaire pour pouvoir bien s'orienter dans les démarches de l'établissement de leurs entreprises. Les entrepreneurs étaient conscients de ce besoin des entrepreneurs à travers leurs propres expériences d'affaires : « j'ai eu à travailler beaucoup avec les entrepreneurs. Alors, j'ai vu qu'on perdait beaucoup de temps chaque fois qu'on essaye de mettre en place les choses, alors qu'on devrait avoir de la documentation facilement. Le contexte des documents était juridique et administratif d'où l'intérêt de mon associé de les travailler, l'idée était plus le résultat d'un échange avec nos milieux... ». (M. Vincent)

Identification des besoins du marché

Les entrepreneurs se sont rendus compte du problème des gens d'affaires, principalement les entrepreneurs potentiels. Ainsi, ils ont identifié leur besoin et ont eu l'initiative de répondre à ce besoin par la production des documents juridiques. Ils ont cerné les difficultés que rencontraient les entrepreneurs pour pouvoir leur offrir une solution adéquate : « avec l'expérience que je vivais et avec celle de mon associé -lui aussi voyait les problèmes que confrontaient ses clients- on avait identifié ces besoins; pour un entrepreneur qui veut créer une entreprise, qu'est-ce qu'il lui fallait d'abord, qu'est-ce qu'on a besoin pour créer une entreprise, où et à qui s'adresser ? Ainsi, lui donner tous ces outils. En d'autres termes, lui concevoir un guide qui était destiné aux créateurs d'entreprises. L'idée était plus répondre à un besoin que j'avais ainsi que d'autres personnes autour de moi » (M. Vincent). Par conséquent, l'idée des entrepreneurs était

innovatrice à l'époque étant donnée que le besoin des gens d'affaires n'était pas comblé : « on voulait proposer quelque chose de facile car ça paraissait tout le temps compliqué. Et c'était quelque chose d'innovateur... » (M. Vincent).

Perception de l'opportunité d'affaires

À travers leur expérience dans les affaires, leur expertise et formation, les entrepreneurs étaient convaincus que leur idée de créer une documentation juridique serait très utile et bénéfique pour les entrepreneurs potentiels. En identifiant les besoins des entrepreneurs potentiels et sachant que les documents en vue vont résoudre leurs difficultés. Ainsi, ils ont vu que ces besoins non comblés représentaient une opportunité d'affaires profitable pour eux : « ces besoins on les voyait comme opportunité... » (M. Vincent).

Lien Internet/opportunité d'affaires et innovation

Les entrepreneurs n'avaient pas l'intention de créer une entreprise pour pouvoir commercialiser leur produit en vue. Selon les dires de M. Vincent, ils ne voulaient pas avoir une infrastructure matérielle pour leur affaire: « on voulait vendre nos documents et en même temps on ne voulait pas avoir une entreprise physique, on n'avait pas le temps pour le faire ». Ils se sont donc concentrés sur les moyens de distribution et de vente de leurs documents, c'était tout un processus. En effet, ils voulaient concevoir une entreprise « automatique » pour vendre leurs documents sans qu'une personne physique n'intervienne dans la commercialisation du produit. Leur objectif d'affaire de départ était de rester complètement autonomes et indépendants : « on voulait une entreprise qui fonctionne automatiquement, sans papier, sans gestion et qui n'a pas d'employés... » (M. Vincent). À cet effet, ils ont cherché une technologie pouvant répondre à leurs attentes et leurs objectifs. Finalement, l'idée s'est raffiné quand ils ont eu un accord avec «Bell Canada», qui leur a offert une plate forme pour vendre et distribuer leurs documents, il s'agit de la *télécopie sur demande*. En effet, selon M. Vincent : « on a décidé de vendre à l'unité, on a pensé à une enveloppe... Après, on avait pensé à autre dimension; comment on va distribuer nos documents ? Ensuite, nous avons eu un «flash» de voir la vente du produit de façon séparée plutôt qu'une vente en groupe...Les gens autour de nous, notamment des avocats, étaient intéressés...On a trouvé une solution à l'époque qui était

électronique, c'est la télécopie sur demande ». Ainsi, les entrepreneurs ont trouvé un moyen pour distribuer leur document d'une manière électronique, ils étaient parmi les primeurs dans le commerce électronique en 1995, en particulier dans le domaine juridique et celui des affaires : « on était peut être les premiers à effectuer un commerce électronique, on s'amusait à dire qu'on était presque les initiateurs du commerce électronique » (M. Vincent).

En 1996, un an après la création de leur entreprise, les entrepreneurs ont entendu parler de la vague Internet. Ainsi, ils se sont intéressés à la technologie. « Dans l'année suivante, on a fait un saut sur Internet pour voir ce qui se passait, si on avait des possibilités pour exploiter Internet pour nos produits et leur distribution » (M. Vincent). Par conséquent, ils ont découvert les possibilités d'Internet, cette technologie répondait parfaitement à leurs objectifs d'affaires à savoir une entreprise automatique : « dans nos objectifs on voulait une entreprise sans papier, tout en voulant rester accessible » (M. Vincent). Ainsi, découvrant les avantages d'Internet, les entrepreneurs ont voulu l'exploiter pour la vente de leurs documents : « on a exploré plusieurs sites Internet, on cherchait s'il y avait des possibilités. Finalement, on s'est aperçu qu'il y avait des avantages; on avait vu rapidement qu'il y avait de la place et que c'était la meilleure façon; il y avait une espèce de nouveauté par rapport à la distribution, au type du produit lui même qui n'était pas vraiment accessible dans la mesure où il était chasse-gardé par les avocats. Par ailleurs, l'Internet représentait beaucoup d'avantages. Cet aspect est devenu un élément de force pour nous, notamment pour un accès universel » (M. Vincent). Ainsi, les entrepreneurs ont compris les avantages d'Internet en tant que technologie innovatrice pour la vente de leur produit, et également en tant que réseau permettant un accès sur les marchés internationaux. Ils ont donc monté leur site Web et ont conçu leurs documents sous une forme numérique adaptable à la technologie Internet (en langage HTML notamment). En outre, ils ont effectué plusieurs contacts avec des entreprises informatiques afin de se procurer un module de téléchargement, cette technologie est nécessaire pour une distribution pratique et rapide de leurs produits sur Internet. Après de longues tentatives, ils ont fini par conclure en 1999 un partenariat avec

l'entreprise «Yahoo!», le fameux portail généraliste mondial et un engin de recherche parmi les plus importants sur le web. Finalement, grâce à «Yahoo!», les entrepreneurs ont pu avoir un module de téléchargement efficace et sécurisé. Ainsi, suite à toutes les transformations technologiques qu'a eu leur affaire, cette dernière s'est transférée définitivement sur le cyberspace (à l'automne 1999), les entrepreneurs ont eu une bonne suite et même une expansion très satisfaisante à l'échelle internationale.

Financement du projet et recherche de support

Toujours en réponse à leur objectif d'indépendance, les entrepreneurs ont préféré s'autofinancer au début. Ils ont été par ailleurs très supportés par leur famille : « on était encouragé par nos proches, du côté familial » (M. Vincent).

Cas de l'entreprise E.com

Historique et expérience antérieure de l'entrepreneur

Jean-Philippe était toujours un passionné des nouvelles technologies, en particulier les TI. Il a commencé à pratiquer l'informatique dès l'âge de 10 ans, et a eu une longue expérience dans diverses affaires qu'il a toujours mené lui même, il précise à ce sujet qu'il était un «entrepreneur en série». En 1990, il a travaillé auparavant dans une entreprise de réseautique qui offrait un service de création de réseaux informatiques pour les entreprises. En 1992, il a découvert Internet. À l'époque le «World Wide Web» et l'attrait commercial d'Internet n'existaient pas encore. Il s'est intéressé beaucoup à l'utilité des TI. D'ailleurs, il racontait qu'il a fait construire dans son domicile un «BBS» qui le liait à des amis à travers le monde.

Concernant sa formation, il a poursuivi des études en économie et un bac en développement logiciel. Outre sa passion et son expérience dans le domaine de l'informatique et des TI, il est passionné et impliqué également dans le domaine de l'automobile. Ceci tient essentiellement à son père qui est concessionnaire automobile. L'idée de son affaire électronique a trouvé son origine dans ses connaissances dans le secteur ainsi que ses intérêts pour les nouvelles TI. Cette idée a fini par se concrétiser

quand il s'est rendu compte du potentiel de la technologie Internet dans l'industrie automobile. Il en a parlé à deux amis d'enfance, qui sont devenus ses associés...

Origine de l'idée d'affaires

L'idée d'affaires initiale que l'entrepreneur a eu était d'intégrer Internet dans l'industrie automobile. En 1994, il s'est intéressé à Internet dès son émergence, il a vu qu'il pourrait réaliser une innovation dans cette industrie : « je voulais faire quelque chose de nouveau. En voyant le potentiel d'Internet dans une l'industrie automobile, qui est forte dans notre société, j'ai voulu révolutionner cette industrie. Donc j'ai voulu changer les choses » (Jean-Philippe). Du fait qu'il était souvent impliqué dans le secteur automobile et grâce à son père, il connaissait les caractéristiques de cette industrie ainsi que le comportement de son marché. Il s'est concentré sur la technologie Internet et s'est demandé sur l'utilité de cette nouvelle technologie afin répondre à certains problèmes relatifs aux consommateurs. Simultanément, il voulait créer un service très utile aussi pour les concessionnaires automobiles : « mon père est concessionnaire automobile, donc outre mes connaissances Internet, j'ai grandi parallèlement avec l'automobile. Par conséquent, je connaissais un peu ce qui rentrait en jeu dans le fait d'avoir une concession automobile, d'être en affaires dans cette industrie. Depuis l'apparition d'Internet, j'ai tout de suite vu les possibilités que conférait cette technologie à l'industrie automobile, j'ai vu donc le potentiel et aussi les besoins, et c'est avec l'aide de mon père que j'ai pu identifier et cerner la bonne stratégie d'approche au niveau des concessionnaires » (Jean-Philippe). C'est ainsi que l'entrepreneur a voulu exploiter les possibilités qu'offre Internet à l'industrie. Il a eu un synopsis, et par la suite une vision initiale : « créer un centre de magasinage automobile sur Internet ».

Identification des besoins du marché

Conscient du potentiel d'Internet, l'entrepreneur était déterminé pour résoudre les problèmes que rencontrent les consommateurs lorsqu'ils ont l'intention d'acheter un véhicule. En effet, ces derniers se trouvent souvent dans une situation très complexe étant donné qu'un véhicule est un produit onéreux et qu'il est offert sous une multitude de modèles et marques : « dans l'industrie automobile, il y a un gros problème qui est le

prix, en plus le consommateur se sente désavantagé par les concessionnaires qui veulent encaisser le plus d'argent possible dans leurs poches. Le fait qu'il y ait aussi des barrières géographiques où certains gens se sentaient lésés par rapports à ceux qui se trouvent aux grands centres ». (Jean-Philippe). Par conséquent, en tenant compte des problèmes qu'éprouvent les consommateurs. L'entrepreneur a compris qu'il pourrait offrir une solution grâce à Internet. En outre, il a pu convaincre les concessionnaires que cette solution, qui s'adressait à l'origine aux consommateurs, serait intéressante vendre leurs produits. Ainsi, il a pu créer un besoin chez eux. Par la suite, l'idée du centre de magasinage s'est raffinée par l'offre d'un ensemble de services sur Internet pour les concessionnaires. En effet, lorsque l'entrepreneur avait pensé à intégrer Internet dans l'industrie automobile, il ciblait dès le départ les concessionnaires. Il est parti du problème des consommateurs de l'automobile pour pouvoir ressortir le besoin des concessionnaires.

Perception de l'opportunité d'affaires

L'entrepreneur a vu son opportunité d'affaires dans les possibilités qu'offre Internet pour ses utilisateurs. Il était aussi le premier à offrir un service lié aux avantages d'Internet pour faire profiter les concessionnaires automobiles. Être pionnier était une seconde opportunité pour lui. Ainsi, son opportunité d'affaires combine le fait qu'il était le premier à avoir pensé à ce type de service, aux possibilités offertes par Internet, notamment l'accès gratuit, le fait que cette technologie ne tient pas compte des barrières temporelles et géographiques, ainsi que la facilité de son utilisation et la minimisation des coûts qu'elle engendre pour ses utilisateurs. Sans oublier aussi l'importance de l'industrie automobile dans la société : « je voyait le potentiel d'Internet dans une industrie qui est forte dans notre société. Par ailleurs, mes connaissances antérieures en informatique et dans le domaine de l'automobile me donnaient des longueurs d'avance sur les autres. Par conséquent, la raison d'être de l'entreprise n'était pas vraiment de trouver une solution pour les consommateurs, mais d'offrir un service aux concessionnaires automobiles. Donc, l'idée de départ c'était d'offrir des services aux concessionnaires car je savais leur capacité à payer » (Jean-Philippe).

Lien Internet/opportunité d'affaires et innovation

L'affaire en vue de Jean-Philippe trouve l'assise de son opportunité dans la force d'un réseau d'information tel l'Internet. En effet, pour l'achat d'une automobile, le consommateur fait face à toute une information complexe afin de faire son choix ou prendre sa décision d'achat. Internet est un moyen fiable pour traiter cette difficulté. Toute l'information pourrait être rassemblée sur un réseau qui lie un grand nombre de concessionnaires : « l'achat d'un produit automobile est complexe étant donné qu'il y a beaucoup de concurrences, d'options. Face à ces contraintes, Internet s'avère le meilleur moyen pour défricher cette masse d'information pour les consommateurs qui veulent acheter une automobile. En fait, ce sont les consommateurs qui ont créé le besoin chez les concessionnaires, qui est de s'adhérer à Internet. Autrement dit, le besoin du consommateur a créé le besoin d'avoir un réseau de commerçants qui serait capable de répondre à ses attentes tant au niveau géographique qu'au niveau des différentes marques et services offerts » (Jean-Philippe). Par conséquent, l'entrepreneur était conscient de l'importance des réseaux d'information pour un marché comme celui de l'automobile où le consommateur a besoin de beaucoup d'informations. Donc si un tel réseau existe, il va être utilisé d'une manière considérable. Par conséquent, le réseau devient très puissant et aura une grande valeur marchande. Ainsi, l'entrepreneur confirme cette idée avec l'exemple du télécopieur : « un réseau d'information sur Internet s'assimile à l'exemple du fax il y a 10 ans. Supposons que j'ai acquis un fax et mes collaborateurs n'en n'ont pas, alors mon fax ne valait pas cher. Mais plus le nombre d'utilisateurs de mon réseau augmente, plus ce réseau prend de la valeur. Donc, pour l'exemple du fax, plus mes collaborateurs achètent un fax, plus mon fax aurait plus de valeur. Même principe pour le site Internet ». En se basant sur cette évidence, l'entrepreneur a conçu un test pour un nombre de concessionnaires automobiles afin d'appliquer son idée du réseau de concessions automobiles. Finalement, il a obtenu les résultats qu'il s'attendait : « pour convaincre les concessionnaires, il fallait au début des données pour fin de test. Quand les concessionnaires ont réalisé le potentiel et ont vu les résultats à court terme, ils ont tout de suite décidé de se lancer sur Internet » (Jean-Philippe).

Financement du projet et recherche de support

L'entrepreneur a trouvé beaucoup d'appui auprès des associations automobiles pour lancer son affaire. Par ailleurs, il a pu obtenir du financement grâce à des « anges ».

En 1995, suite à son étude de marché qui a servi à tester son idée d'affaire, l'entrepreneur a fini par avoir des contrats avec une cinquantaine de concessionnaires et c'est ainsi que son affaire a pu s'établir. En 1996, il a monté son site Web et a construit les sites de ses premiers clients pour concevoir un portail de concessionnaires automobiles sur Internet. Ensuite de nombreux services ont été rajoutées progressivement à la solution Internet offerte aux concessionnaires. E.com a fini par avoir un portefeuille complet de services Internet pour ses clients : site Internet, «design» graphique, génération de promotions en ligne, hébergement, commerce électronique, bases de données de véhicules neufs et d'occasion, menu d'entretien, commerce électronique, vitrine électronique, boîte «e-mail», etc...Il s'agit d'une aggrégation de services qui a nécessité la création de logiciels utiles à la gestion commerciale et des stocks pour les concessionnaires. (exemple : un logiciel permettant la gestion des véhicules d'occasion).

Finalement, suite à cette description détaillée et structurée des processus entrepreneuriaux tels qu'ils sont racontés par les entrepreneurs, il est intéressant de comparer la réalité à la théorie et de voir si le cyberentrepreneurship reprend ou vérifie les caractéristiques de l'entrepreneurship schumpetérien. Il est pertinent en outre de ressortir des modèles homogènes pouvant émerger d'une comparaison inter-cas.

4.2. Analyse inter-cas

Dans ce qui suit, on va présenter une analyse inter-cas pour chacun des construits composant notre modèle de recherche à savoir, l'entrepreneur, son processus de création d'entreprise, la spécificité de son entreprise ainsi que son interaction avec son environnement. La méthode principale de l'analyse suit ce processus :

- Établissement de matrices : Les données qualitatives sont entrées dans des tableaux juxtaposant les cas sur l'ensemble des variables théoriques à analyser. Ces tableaux aident à l'analyse de chaque variable pour chacun des cas, et surtout à organiser les données par cas et par variable, et enfin avoir une vue globale sur l'ensemble des cas. Comme on l'a mentionné dans la définition de notre méthode de traitement des données, au niveau du chapitre 3 (méthodologie de la recherche), les données sont souvent des extraits de citations des entrepreneurs ou des résumés des informations recueillies suite à la collecte des données.

- Évaluation des variables : Suite à la construction des matrices, on passe à l'évaluation de chaque variable selon des échelles de mesure, exemple : faible, moyen, fort, très fort. Cette évaluation est faite suite d'abord à une observation globale des cas et à une comparaison des données enregistrées pour chaque cas au niveau de la matrice. Les résultats de cette évaluation sont présentés dans des tableaux visualisant l'ensemble des cas en les croisant avec les variables évaluées. Ce sont des outils d'analyse efficaces et permettent de donner une représentation synthétique des résultats des études de cas.

4.2.1. Analyse de l'entrepreneur

Pour ce niveau, la méthode d'analyse est l'étude d'une matrice qui juxtapose les cinq cas d'entrepreneurs selon leurs caractéristiques psychologiques, leurs motivations ainsi que leur profil socio-démographique (voir matrice 1, annexe I). Les cinq profils sont évalués selon les propres réponses des cyberentrepreneurs aux questions concernant leur psychologie et leurs motivations pour partir en affaires.

4.2.1.1. Caractéristiques psychologiques

Suite à l'observation de la matrice 1 (annexe I), les mesures qualitatives des variables psychologiques pour les cinq cas sont donnés sur le tableau suivant :

Tableau 4.1 : Mesure des caractéristiques psychologiques des cyberentrepreneurs :

Caractéristiques psychologiques	A.com	B.com	C	D	E.com
Besoin d'accomplissement	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé
Propension au risque	Moyenne	Faible	Moyenne	Moyenne	Très forte
Lieu de contrôle	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé
Tolérance à l'ambiguïté	Élevée	Moyenne	Élevée	Moyenne	Élevée
Passion pour la technologie	Faible	Moyenne	Forte	Moyenne	Très forte
Innovateur résolu	Fort	Très fort	Moyen	Fort	Très Fort

- Besoin d'accomplissement

Les cinq entrepreneurs éprouvent tous un besoin d'accomplissement élevé. Ainsi, la théorie de McClelland (1961) est validée pour ces cas. Selon leur réponses concernant cette variable, chaque entrepreneur était déterminé pour réaliser son idée d'affaires.

- Propension au risque

Les entrepreneurs étaient conscient du risque qu'il prenaient en partant leur idée d'affaires. Mais le degré du risque n'est pas le même chez tous les cas (voir tableau 4.1, ligne 3). En effet, les entrepreneurs de A.com, C et D ont une propension au risque moyenne. Ces derniers ont le goût du risque mais ils tiennent à prendre un niveau de risque calculé. Autrement dit, ils supportent le risque mais exigent planifier leur projet d'affaires, particulièrement faire des prévisions ou concrètement un plan d'affaires. Ainsi, les entrepreneurs de A.com sont pour la prudence lorsqu'il s'agit d'initialiser une affaire : « Prudence, lorsqu'on est au début, il faut faire attention » ainsi précise Yann. Quand aux entrepreneurs de C et D, ils supportent le risque d'affaires lié à l'incertitude, mais c'est

très important et primordial pour eux d'effectuer une planification de leur affaire. « Il faut faire des prévisions avant de partir en affaires » confirme Patrice (C). De même M. Vincent (D) justifie : « on peut se trouver dans certaines incertitudes mais on ne peut pas partir sans planifier ». Par ailleurs, M. Boudereault (B.com) a un degré de propension faible, il supporte le risque mais préfère analyser les étapes de son processus d'affaires et les rendre bien lisibles : « c'est paradoxal chez moi, j'ai un côté très analytique et à la fois *peu* risqué ».

Ainsi, les entrepreneurs des cas A.com, B.com, C et D privilégient-ils la planification de leur étapes de processus d'affaires. Néanmoins, Jean-Philippe (E.com), est parti en affaires sans procéder à une planification formelle, mais en faisant une étude sur le terrain afin de tester son idée d'affaires. C'est l'entrepreneur aventurier qui supporte un fort degré de risque d'affaires et compte sur son intuition : « On était parti comme ça...l'aventure », confirme-t-il.

- Tolérance à l'ambiguïté

Les cinq entrepreneurs répondent positivement à cette variable. Dans les affaires, il y a une certaine mesure d'incertitude au début du processus de création d'entreprise, les entrepreneurs étudiés ont trouvé et toléré cette incertitude. Chacun a répondu en ses propres termes :

A.com : «au début, l'idée est parue farfelue...»

B.com: «c'était fragmentaire...oui pour le risque d'affaires...»

C: « C'est sûr qu'on est attiré par les situations ambiguës... »

D: « Dans les nouveautés, on peut se trouver dans certaines incertitudes...»

E.com: « Oui pour l'incertitude, dans la mesure où je vois très bien le potentiel de l'affaire...».

Dans le même sens que le taux de leur propension au risque, quoique tous les entrepreneurs aient toléré cette ambiguïté, ils ont tous mentionné la nécessité de planifier le projet au début. Sauf pour le cas de E.com qui est parti sans plan d'affaires qui comptait bien sur sa vision.

- Personnalité des entrepreneurs

En se basant sur les variables caractérisant les traits des entrepreneurs technologiques apportés par les études de Blais et Toulouse (1992), les personnalités sont mesurées selon leur degré de passion pour les technologies ainsi que leur besoin d'innover, ce qui les qualifie d'innovateurs résolus selon ces auteurs. Concernant les cas de cyberentrepreneurs étudiés, suite à l'observation du tableau 4.1, ligne 5, les entrepreneurs n'éprouvent pas le même degré de passion pour les technologies. Celui qui est fort passionné par les TI, et en particulier, les nouvelles TI, est Jean-Philippe (E.com). L'idée initiale de son affaire a été trop influencée par l'exploitation des TI dans le domaine d'application de son affaire. Quand à M. Boudereault (B.com) et M. Vincent (D), ils sont moyennement passionnés par les TI. Cependant, ils ont exprimé un grand intérêt pour ces technologies pour leur pouvoir de changer les choses, de perfectionner le management et le fonctionnement des entreprises. Ainsi, se manifeste la nuance entre la passion pour les TI et l'importance de les utiliser pour innover dans le monde des affaires. En fait, comme le note M. Vincent, les TI ne sont plus actuellement des technologies révolutionnaires, mais elles sont plutôt des outils puissants pour améliorer les choses ou proposer des nouveautés. Quand à Patrice (C), il n'était pas autant passionné par les technologies que par le milieu des arts. Cependant, de part sa formation en informatique et le fait qu'il s'est associé à des collègues qui ont un intérêt élevé pour les nouvelles technologies, il a vu qu'il pourrait proposer de «belles» choses grâce aux TI. Concernant Yann et Louis (A.com), selon Yann, ils ne sont pas des passionnés des TI comme l'Internet. Néanmoins, au sein de leur affaire cette technologie était un outil extraordinaire grâce auquel, ils ont lancé une agence de marketing capable d'aller chercher des milliers de clients pour leur partenaires par la simple construction de chaînes de bouche à oreille mais à l'échelle mondiale.

- Spécialisation en TI

Les traits des entrepreneurs évalués selon leur degré de passion pour les technologies ne suffiraient probablement pas à démontrer si les entrepreneurs ont les traits caractéristiques des entrepreneurs technologiques. En effet, certains d'entre eux ont une grande expérience ou une formation dans le domaine des SI et de l'informatique sans

qu'ils soient nécessairement des grands passionnés. Ainsi, il est intéressant d'ajouter à la variable passion pour les technologie, la variable spécialisation en informatique ou dans les SI ou les TI. En se basant sur la formation et expérience des entrepreneurs ainsi qu'à leurs réponses à la question relative à leur intérêt pour les TI, les résultats sont dans ce tableau de mesure suivant :

Tableau 4.2 : Spécialisation des entrepreneurs suite à leur formation et expérience :

Spécialistes en TI	A.com	B.com	C	D	E.com
Niveau	Faible	Très fort	Fort	Fort	Très fort

Selon leur intérêt pour les TI ainsi que leur formation et expérience dans ce domaine, M. Boudereault (B.com) et Jean-Philippe (E.com) sont des grands spécialistes en TI. Ce qui même va se refléter sur la nature de la structure technologique de leur entreprise et son taux d'exploitation des TI (c'est ce qu'on va démontrer ultérieurement dans l'analyse de la spécificité technologique de leur cyberentreprise). Quand à Patrice (C) et M. Vincent (D), suite à leur formation en SI et leurs expériences antérieures qui étaient forts influencée par l'utilisation des TI, ces entrepreneurs sont aussi des spécialistes et maîtrisent en particulier le monde de l'Internet.

- Innovateurs résolus

D'après le tableau de mesure de la variable relative au besoin d'innover (Tableau 4.1, ligne 6), on constate que les cinq entrepreneurs sont tous des innovateurs mais dont le degré ainsi que la nature de l'innovation diffèrent selon les intentions des entrepreneurs en initialisant leur affaire. Par ailleurs leurs réponses à la question concernant leur besoin d'innover les distinguent aussi :

A.com : Les entrepreneurs sont plutôt des inventeurs. Leur nouveauté se trouve dans leur idée et concept d'affaires. Mais, au début de leur processus d'affaires, ils n'ont pas cherché à créer une innovation. Ils ont inventé un système et le résultat est en effet une innovation, car il répondait à un nouveau besoin dans le marché : Besoin de promouvoir ses produits sans trop investir en publicité.

B.com : L'entrepreneur est innovateur car sa volonté de créer son concept répondait à un besoin personnel qu'il a de vouloir emmener les technologie plus loin et essayer d'innover. Le concept qu'il a crée était nouveau, le besoin du marché existe déjà mais, B.com était une première solution à se marché (idéale et fiable selon l'entrepreneur).

C : L'entrepreneur est plus créatif qu'innovateur. Quand il a eu son idée avec ses associés, ils ne voulaient pas révolutionner le marché mais répondre à un besoin qui n'est pas encore comblé. Donc leur innovation se trouve dans leur réponse à ce besoin. Et surtout qu'ils étaient les premiers à saisir ce segment de marché non comblé.

D : Au début de leur processus d'affaires, l'intention des entrepreneurs n'était pas d'innover ou proposer une innovation. En effet, ils voulaient simplement résoudre un problème qu'ils ont identifié dans leur marché. Néanmoins, la solution qu'ils ont proposé était une nouveauté car ils étaient les premiers à offrir cette solution en réponse à un besoin non comblé des gens d'affaires.

E.com : L'entrepreneur est un innovateur schumpetérien par excellence. Dès qu'il a eu son idée d'affaires, il a voulu révolutionner son industrie par l'intégration d'une nouvelle technologie. Il a su provoquer un nouveau besoin chez ses futurs clients en leur démontrant le potentiel d'Internet dans leur secteur. Selon ses propres termes : « En voyant le potentiel d'Internet dans l'industrie, j'ai voulu la révolutionner et changer les choses ».

En conclusion, les entrepreneurs étudiés avaient tous une capacité d'innover qui tient essentiellement au fait qu'il aient pensé en premier à des solutions novatrices pour leur marché cible. Néanmoins, la capacité de chacun n'a pas la même envergure. En effet, elle se base sur la nouveauté de leur affaire et elle est renforcée d'avantage par leur motivation personnelle d'innover. On peut représenter le caractère innovateur des entrepreneurs étudiés dans le tableau suivant (tableau 4.3).

Tableau 4.3 : Mesure de la capacité innovatrice de chaque entrepreneur

Innovateur	A.com	B.com	C	D	E.com
Faible					
Moyen	Inventeur		Premier		
Fort		Pionnier		Pionnier	
Très fort					Révolutionnaire

4.2.1.2. Analyse des motivations

Tableau 4.4 : Mesure des motivations des entrepreneurs

Motivations	A.com	B.com	C	D	E.com
Besoin d'indépendance	Fort	Moyen	Fort	Très fort	Très fort
Accomplissement	Très fort	Très fort	Très fort	Très fort	Très fort
Défi	Très fort	Très fort	Très fort	Très fort	Très fort

- Besoin d'indépendance

Tous les entrepreneurs ont bien exprimé ce besoin d'indépendance et d'autonomie. Donc ils ont bien vérifié la théorie de l'entrepreneur au niveau de cette caractéristique.

- Besoin d'accomplissement

Comme on l'a démontré au niveau des caractéristiques psychologiques, dans le contexte de la théorie de McClelland (1961), les cinq ont répondu positivement à un très fort besoin d'accomplissement. Ils étaient tous déterminés pour réaliser quelque chose. Ce besoin est donc confirmé élevé chez tous les cas.

- Défi

Le fait d'avoir un défi poursuit le besoin de vouloir accomplir les choses. Les entrepreneurs avaient tous un défi à fort degré qu'ils se sont fixés avant d'établir leurs affaires. Cette constatation est justifiée par leur réponses à la question correspondant à leur motivation de partir en affaire. (voir matrice 1, annexe I)

4.2.1.3. Profil socio-démographique

Tableau 4.5 : Juxtaposition des profils des cinq cyberentrepreneurs

Profil	A.com	B.com	C	D	E.com
Formation	Maîtrise En maths économie et en marketing	Bac en droit et études collégiales en informatique	Bac et certificat en informatique	Bac et MBA en systèmes d'information	Bac et majeur en développement logiciel
Expérience	Travailleur autonome dans le domaine du marketing	20 ans dans le domaine des logiciels de gestion	Créateur de sites Web pour les entreprises	Milieu urbain et celui des affaires avec une spécialisation en SI	10 ans en affaires diverses, la plus importante dans une entreprise de réseau tique
Âge	38 ans	Quarantaine	30 ans	44 ans	29 ans

- Formation

Tous les entrepreneurs ont un cursus de formation avancé. Les créateurs de A.com et ceux de l'entreprise D ont un niveau maîtrise. Concernant les entrepreneurs des cas B.com, C et E.com, ils ont un niveau supérieur après le bac, une spécialisation en informatique pour B.com et C ainsi qu'une formation en développement logiciel pour E.com.

- Expérience professionnelle antérieure

Tous les entrepreneurs étudiés ont une grande expérience dans le domaine de spécialisation de leur entreprise. En effet, leur formation et expérience reflètent l'activité principale de leur cyberentreprise :

A.com : Les entrepreneurs ont une formation et une longue expérience en marketing. Ils sont plus spécialisés dans ce domaine plutôt que celui des TI. A.com est une agence de publicité « originale » sur Internet. Néanmoins, elle n'est pas nécessairement très technologique. En conséquence, les entrepreneurs sont des entrepreneurs « classiques » plutôt que technologiques. Mais vu qu'ils ont proposé une invention présentant un nouveau concept utilisant fortement la technologie Internet, ils sont donc innovateurs.

B.com : L'entrepreneur a une formation en informatique, connaît bien les nouvelles TI. De surcroît, il a eu une expérience riche (20 ans) au sien du groupe informatique qui a servis d'incubateur à sa cyberentreprise. Par conséquent, il est très impliqué dans les TI, c'est son domaine de compétence. C'est un intrapreneur technologique. Et son idée de créer B.com est un résultat d'un essaimage.

C : Ayant un certificat en informatique et travaillé comme créateur de sites Web avant la création de son entreprise. Patrice est un entrepreneur qui maîtrise bien le domaine des TI. C'est aussi un entrepreneur technologique.

D : M. Vincent a un «MBA» en SI, Les TI sont aussi son domaine de compétence, il est technologue aussi.

E.com : Jean-Philippe est spécialisé dans les TI et en plus très passionné. De part sa formation en informatique, en développement de logiciels ainsi que son expérience dans une grande firme de production de solutions de réseautique, il maîtrise bien les domaines des SI et des TI. En plus, il ajoute qu'il était fort intéressé par l'usage des babillards électronique de type «BBS» (Bulletin Board System) ainsi qu'Internet depuis son apparition. Il est ainsi un entrepreneur technologique «de nature».

- Âge des entrepreneurs

L'âge des entrepreneurs se situe dans l'intervalle {30,45}ans, ils ont tous des esprits innovateurs plein d'ambitions et en même temps très réalistes. Ils sont tous conscients que le cyberspace n'est pas une mine d'or où tout le monde peut s'enrichir aisément dès qu'on lance un «dot.com», c'est un monde réel et un environnement fortement concurrentiel, ainsi il faut œuvrer avec les mêmes stratégies qu'on adopte dans une économie traditionnelle.

4.2.2. Analyse du processus entrepreneurial

La matrice 2 (voir annexe II) juxtapose les cinq cas selon des phases qui ont paru être critiques et communes chez tous les cas lorsque les entrepreneurs ont raconté leur histoires de création d'entreprise. En effet, selon la comparaison des cinq processus, on a constaté que tous les cas étudiés sont passés nécessairement par les mêmes phases dans leur processus de création d'entreprise, ces phases coïncident aussi avec les processus proposés par la théorie classique de l'entrepreneurship à savoir :

- Émergence de l'idée d'affaire.
- L'identification des besoins ou de problèmes dans le marché.
- La perception de l'opportunité d'affaire.
- L'étude de faisabilité de l'affaire.
- La recherche de support matériel et financier.
- La création effective de l'entreprise.

Suite à la comparaison des cas, l'existence et l'ordonnancement de ces phases a été justifié et généralisé pour les cas étudiés. Cependant, leur ordre chronologique n'a pas été forcément le même ainsi que les façons dont ces entrepreneurs ont conçu leur affaire électronique (voir tableau 4.6).

Tableau 4.6 : Processus entrepreneurial du cyberentrepreneur

Phases	A.com	B.com	C	D	E.com
Émergence de l'idée d'affaires	Vision primaire et concentration sur l'idée et invention de l'algorithme qui est à la base du concept d'affaires	Signal puis processus de «brainstorming» et raffinement de l'idée d'affaires	Vision primaire, puis signal suite aux besoins non comblés du marché et processus de raffinement	Signal suite aux problèmes du marché et raffinement de l'idée d'affaires	Signal suite au désir de révolutionner l'industrie et raffinement de l'idée d'affaires
Identification des besoins	Problèmes de comportement des consommateurs	Problème du manque de ressources chez les PME	Besoin non comblé du marché des éditeurs HTML	Besoin non comblé chez les gens d'affaires	Problème d'inaccessibilité des consommateurs aux informations utiles à leur décision d'achat
Perception de l'opportunité d'affaires	Liée à la création de l'algorithme et à l'utilisation d'Internet pour le faire fonctionner	Liée à l'utilisation d'Internet pour le service	Progressive à partir de la création du produit et intensifiée par l'utilisation d'Internet pour sa vente et distribution	Progressive, commence par l'offre d'une solution électronique qui a servi d'initialiser le commerce sur Internet	Immédiate grâce à l'exploitation d'Internet qui a un pouvoir informationnel révolutionnaire
Étude de faisabilité	Formelle	Informelle (prototype et test)	Formelle	Formelle	Informelle (étude de marché et test)
Recherche de support	Financement bancaire et support technique par une entreprise informatique	Autofinancement	Financement bancaire	Autofinancement et partenariat sur Internet	Financement informel (anges) et support des associations automobiles
Création de l'entreprise	Programmation de la formule et construction du site de l'entreprise	Après la mise en marché du prototype, démarrage de l'entreprise	Après la création du produit, construction du site de l'entreprise	Suite à l'affaire initiale de la télécopie sur demande, un transfert sur Internet	Après le test de l'idée sur le marché, construction du site et de la gamme des services

4.2.2.1. Émergence de l'idée d'affaires

Au niveau de cette première phase, qui est la phase du commencement du processus entrepreneurial, tous les entrepreneurs ont eu au début une vision initiale du concept

d'affaires, une certaine image, parfois un signal pour les cas de B.com, C, D et E.com (voir tableau 4.6, ligne 1). Ensuite, ils sont tous passés par un processus de raffinement qui a abouti à l'idée finale du projet. Ces processus se sont déroulés de manières déférentes selon les cas étudiés :

A.com : Des spécialistes en marketing, en particulier le «mass-marketing», ont une pensée. Il s'agit d'une pensée originale sur la nouvelle économie, se situant dans le domaine de la publicité. Étant conscients des possibilités des nouvelles TI (Internet), ils ont ensuite songé sur une formule de promotion grâce au bouche à oreille des consommateurs qui pourrait fonctionner avec le réseau Internet.

B.com : Le processus entrepreneurial a commencé par un «signal» chez l'entrepreneur suite à une lecture qui concerne la technologie Internet, ensuite il a discuté de l'idée avec ses collègues, le processus s'est poursuivi selon un brainstorming. En effet, il y a eu un ensemble de propositions présentant plusieurs idées qui intégraient la technologie Internet, par la suite les associés ont du raffiner leur idée initiale en faisant beaucoup de R&D. Enfin, l'entrepreneur et ses associés ont fini par appliquer l'idée d'affaire raffinée sur un segment de marché visé.

C : Très inspiré par le milieu des artistes, l'entrepreneur a eu une pensée de créer une galerie d'art, mais au départ sur un réseau «BBS», vue qu'il est informaticien et très influencé par les TI. Il en a parlé avec ses amis, devenus ses associés, ces derniers étaient plus informés sur les «nouvelles possibilités d'Internet», tel que la vente en ligne. Les entrepreneurs se sont concentrés sur les besoins du marché, il ont trouvé un créneau qui n'est pas encore desservi. Ensuite, ils ont travaillé et appliqué leur créativité pour proposer un logiciel répondant aux besoins non comblés. Simultanément, les entrepreneurs cherchaient un moyen économique pour distribuer leur produit. Ainsi, l'idée s'est raffinée finalement pour une commercialisation et vente sur Internet d'un logiciel de création de pages Web (en français).

D : Les entrepreneurs ont eu une inspiration suite à leur confrontation avec leur milieu des affaires, offrir un guide juridique et administratif pour les entrepreneurs potentiels, sous forme d'un livre. Ensuite il ont vu la nécessité d'offrir des documents séparés étant donné que ces derniers nécessitent une mise à jour et une révision constante. Leurs esprits se sont orientés vers les formes de distribution qui peuvent être offertes pour leurs produits, désirant un commerce qui fonctionne automatiquement sans avoir une entreprise, des bureaux et du personnel. C'est ainsi qu'ils ont pu développer une idée prémisses d'un commerce électronique.

E.com : L'entrepreneur étant très impliqué dans le domaine de l'automobile grâce à son père, a eu une pensée qui pourrait révolutionner ce secteur. Il était très intéressé et passionné par les nouvelles technologies, en particulier Internet. Il s'est concentré sur la technologie Internet et a vu que cette technologie a un potentiel important qui pourrait changer ou améliorer certaines situations et fonctionnements dans l'industrie. Il a eu comme première idée de concevoir un centre de magasinage sur Internet, sachant qu'il existe un commerce équivalent sur le marché américain (Autobytel.com). Cette première idée ciblait les consommateurs internautes qui rencontraient des difficultés pour chercher les informations utiles sur les offres afin de leur donner un choix d'un véhicule qui convient bien à leurs attentes. Cependant, l'entrepreneur voulait plutôt cibler les concessionnaires. En conséquence, il s'est concentré sur cette demande, sur leurs problèmes, sur ce qu'il pourrait leur offrir comme service intégrant Internet. Il a eu l'idée de créer un réseau de concessionnaires (un portail) sur Internet qui répond aux besoins d'informations des consommateurs et qui pourrait enfin aboutir à des contrats de vente pour les concessionnaires.

En conclusion, on constate que cette première phase de formulation de l'idée d'affaires est en elle-même un long processus. Ce dernier produit à la fin une idée concrète et réalisable répondant aux besoins du marché visé et aux objectifs des entrepreneurs. Cette phase est donc primordiale et toujours présente dans le processus entrepreneurial. On pourrait la qualifier comme étant la source du processus. Néanmoins, elle ne pourrait se

poursuivre pour enfin aboutir à l'idée finale de l'entreprise que par le passage à une étape fondamentale à savoir l'identification des besoins ou des problèmes du marché visé. Suite à cette étape, l'entrepreneur se concentre sur son marché cible et finit par spécifier et raffiner son idée d'affaires finale.

4.2.2.2. Identification des besoins ou des problèmes du marché visé

Dans les cinq cas, les entrepreneurs ont tous identifié des problèmes qu'éprouve leur marché cible :

A.com : Le changement des comportements des consommateurs vis à vis de la publicité de masse a rendu la tâche difficile aux entreprises pour promouvoir leurs produits surtout via les nouveaux media comme Internet. Les entrepreneurs ont donc identifié ce problème. En même temps, ils ont vu l'importance du bouche à oreille et ont constaté que les produits ne bénéficient pas de ce phénomène. C'était donc leur point de départ dans leur réflexion sur leur processus de création d'entreprise.

B.com : Suite à l'observation du marché, l'entrepreneur a pu identifier les problèmes que rencontrent les PME quant à leur manque de ressources matérielles et humaines. Étant donnée que les logiciels de gestion comme les progiciels ERP nécessitent un investissement accru en infrastructure informatique, en matériel et serveurs ainsi qu'en personnel qualifié, l'entrepreneur et ses collègues ont pensé à un moyen fiable pour faire profiter les petites entreprises à avoir accès à un logiciel de gestion de haute qualité sans avoir supporté un coût énorme afin d'acquérir du matériel pour avoir les applications du logiciel. L'entrepreneur a du d'abord penser à la technologie Internet et ses avantages avant de se focaliser sur les problèmes des PME. Mais cette étape d'identification des problèmes du marché lui a permis de bien cerner son marché cible et il a pu par la suite raffiner son idée d'affaire.

C : Les entrepreneurs ont découvert un besoin non comblé chez les artistes qui voulaient visualiser leurs œuvres en étant en réseau avec d'autres. Il se sont concentrés sur ce

besoin et par le biais d'un questionnaire auprès du marché des artistes, ils ont découvert une autre défaillance, l'inexistence d'un éditeur HTML en français. C'est à partir de cette étape qu'ils ont pensé à créer un logiciel et ils ont pu ainsi raffiner leur idée de départ, celle concernant la galerie d'art sur le babillard électronique.

D : Les entrepreneurs sont partis de l'identification des problèmes des gens d'affaires qui ne trouvaient pas une documentation juridique pratique pour créer leurs entreprises. C'est à partir de la découverte de ce problème qu'il ont eu leur idée d'affaires et qu'ils ont décidé de créer leur documents.

E.com : Connaissant les comportements des consommateurs face à une situation d'achat d'une automobile, l'entrepreneur a identifié certaines contraintes qui s'imposent à la demande et aussi à l'offre, aux concessionnaires. À partir de cette étape, il a songé à créer un moyen qui pourrait faire face à ces contraintes. Proposer un moyen pour donner au consommateur un accès à toutes les informations utiles pour sa décision d'achat et en même temps pour permettre aux concessionnaires de bien présenter leurs offres et aboutir à des contrats de vente.

Ainsi, cette phase d'identification des problèmes du marché est un point de départ chez tous les entrepreneurs pour avoir leur idée d'affaires finale, bien établie dans leurs esprits. En effet, les entrepreneurs des cas étudiés (sauf le cas de D) ont commencé par avoir des visions primaires qui se sont raffinées suite à une concentration sur un marché cible et une découverte d'un problème dans ce marché. Mais cette phase ne suffira pas bien évidemment à elle même pour aboutir à la création de l'entreprise, l'entrepreneur ne poursuit que s'il vérifie que son idée d'affaire serait profitable dans son marché. C'est à ce moment qu'on parle de la perception de l'opportunité d'affaires, qui est le cœur du processus entrepreneurial.

Avant de poursuivre, il est important de mentionner qu'au cas particulier de l'entreprise D, le processus de formulation d'idée d'affaires diffère des quatre autres cas. En effet, les

entrepreneurs n'ont pas eu une pensée délibérée au début, ils ont commencé à songer à leur idée d'affaire juste après la phase de l'identification des besoins du marché. Néanmoins, les entrepreneurs sont passés eux aussi par un processus de raffinement de leur idée mais en suivant leurs propres objectifs d'affaires concernant le lancement d'une entreprise «automatique».

4.2.2.3. Perception de l'opportunité d'affaires

La découverte de l'opportunité d'affaires constitue une phase fondamentale dans le processus entrepreneurial. Selon théorie, elle constitue le cœur de l'entrepreneurship. C'est à partir de cette phase que l'entrepreneur perçoit si son idée d'affaires serait profitable pour lui.

Dans les cas étudiés, leur opportunité d'affaires se trouve d'abord dans le fait qu'ils soient les premiers à proposer une solution à un problème éprouvé par le marché. En deuxième lieu, l'opportunité se trouve aussi dans l'exploitation de la technologie Internet pour créer et offrir leur solution. Cette deuxième composante de l'opportunité d'affaires relative à l'utilisation d'Internet est très importante et même fondamentale dans ces cas particuliers de cyberentrepreneurs :

A.com : Ils ont compris l'importance du phénomène du bouche à oreille et ont vu qu'il serait intéressant de créer un système payant pour ce phénomène, ils ont donc cherché une formule qui pourrait garder la trace du phénomène et aussi calculer les récompenses pour les consommateurs. Lorsqu'ils ont inventé leur algorithme, ils se sont orientés vers Internet sachant que cette technologie pourrait faire fonctionner leur système pour le rendre accessible aux consommateurs. L'opportunité se renforce aussi dans la découverte des avantages de la technologie Internet pour la future entreprise et aussi pour les clients. En effet, Yann a affirmé que seulement par Internet, sa formule pourrait fonctionner avec un grand nombre de consommateurs. En effet, si on prend un moyen traditionnel comme le téléphone, le coût d'utilisation serait énorme. En plus, vu qu'Internet est un réseau mondial, il donne accès à plusieurs marchés sans tenir compte des barrières

géographiques, cet avantage serait donc profitable à la future entreprise et aussi aux entreprises clients. C'est ainsi que Louis et Yann ont puisé leur opportunité d'affaires.

B.com : Dans le cas particulier de M. Boudereault, il s'est intéressé dès le départ à la technologie Internet, il était conscient des possibilités de la technologie. En même temps, il a vu que son logiciel pourrait être utilisé autrement qu'avec les moyens traditionnels (avoir du matériel informatique, un serveur, etc...). En ciblant son marché, les PME. Il a perçu un avantage de leur offrir un logiciel de gestion de haute performance à la manière d'une centrale électrique. Internet permet cet avantage étant donnée les caractéristiques des applications du logiciel qui peuvent être fournies grâce à un accès à Internet. De surcroît, Internet est une technologie très économique et très facile à utiliser, ainsi les entreprises peuvent y avoir accès sans contrainte de coût. Par ailleurs, et c'est sur ce point que M. Boudereault a le plus insisté, c'est la force d'un réseau tel l'Internet. Il a invoqué ainsi la loi de Metcalfe qui indique que si le nombre d'utilisateurs d'un réseau (comme le téléphone ou le télécopieur dès leur apparition) augmente, la valeur du réseau va augmenter du double de ce nombre, voire d'une manière exponentielle et ce lorsque le nombre atteint «une masse critique» d'utilisateurs. Donc selon ce principe, plus on utilise un réseau plus sa valeur s'accroît d'une façon phénoménale. Ceci crée donc une forte valeur ajoutée au produit ou au service qui intègre la technologie Internet. Ainsi, l'entrepreneur a compris que son affaire qu'il envisage est très profitable pour lui ainsi que pour ses clients. Il disait à ce propos : «On a tout de suite compris que c'est un «winner»!».

C : Les entrepreneurs ont découvert le besoin non comblé des artistes. Ainsi, ils ont voulu y répondre en offrant leur logiciel de création de pages Web en français. Étant donnée l'avantage économique de la technologie Internet, ils ont décidé de l'exploiter pour minimiser leur coût de commercialisation et vente. Vu qu'Internet est un réseau qui donne un accès universel sans tenir compte de la localisation des clients. Les entrepreneurs ont atteint les marchés outre mer. C'est ainsi que s'est concrétisée leur opportunité d'affaires. En outre, le fait qu'ils soient les pionniers est fondamental pour le

potentiel de réussite de leur affaires. En effet, quand il ont songé à vendre en ligne leur logiciel, ils étaient parmi les premiers utilisateurs de la technologie Internet dans leur marché. C'était bien profitable pour eux de vendre ainsi leur produit vu le coût énorme que peut engendrer une commercialisation chez des distributeurs physiques.

D : Les entrepreneurs ont aperçu les problèmes des entrepreneurs potentiels qui ne trouvaient pas une documentation complète et pratique pour les guider dans la création de leurs affaires. Ainsi, ils ont trouvé que cette documentation serait fort utile pour les gens d'affaires. En plus, du fait qu'ils soient les premiers à proposer cette solution, ils voyaient cette nouveauté comme opportunité. En poursuivant leur réflexion sur leur offre tout en suivant leurs objectifs concernant la forme de leur éventuelle affaire, ils ont découvert un système qui pourrait distribuer leur document automatiquement « la télécopie sur demande ». Ensuite, ils ont connu Internet, ils ont perçu ses avantages, ils ont donc décidé de transférer leur système de distribution sur la plate forme Internet. Étant donnée qu'ils voulaient un système de vente de documents qui fonctionne automatiquement, et en même temps ils désiraient avoir un accès universel sur les marchés. Par conséquent, l'opportunité de leur affaires qui a commencé par offrir une solution novatrice, électronique aux gens d'affaires a été plus renforcée par la technologie Internet vu la puissance du réseau. Les entrepreneurs ont révisé leurs documents pour les offrir en trois langues (anglais, français et espagnol), Ainsi, ils ont pu bien évaluer leur potentiel d'accès sur des marchés mondiaux.

E.com : L'entrepreneur a perçu le potentiel d'Internet dans l'industrie automobile. Il était conscient et convaincu des avantages d'Internet. En effet, quand il a analysé les problèmes des consommateurs quant à la recherche de l'information utile à leur décision d'achat, il a compris qu'il serait intéressant d'avoir un réseau de concessionnaires qui répondrait à ces besoins d'information. Un réseau de concessionnaires sur Internet pourrait offrir un accès gratuit à ce type d'information, sans barrières temporelles ni géographique. Ce réseau serait d'autant plus puissant et offrirait de la valeur à ses membres que le nombre de consommateurs Internauts s'accroît. Ce principe s'incline

encore une fois devant la loi de Metcalfe, qui est ainsi vérifiée par cette idée d'affaires. C'est ainsi que Jean-Philippe a trouvé que son idée serait profitable pour les concessionnaires. Donc a pu saisir son opportunité d'affaires.

Finalement, suite à une analyse inter-cas, dans cette phase cruciale qui est le cœur du processus entrepreneurial, on constate que les entrepreneurs ont puisé leur opportunité principalement dans la nouveauté de leur idées d'affaires. Mais ce qui la rend réalisable et profitable c'est l'exploitation de la technologie Internet. En effet, pour démontrer l'importance d'Internet dans la saisie de l'opportunité d'affaires, les entrepreneurs comme M. Boudereault (B.com) ou Jean-Philippe (E.com) se sont posés la question : Serait-il possible de réaliser l'idée d'affaires sans la présence d'Internet ? Ou serait-il profitable pour nous d'offrir le produit ou le service avec la technologie Internet au lieu des moyens traditionnels ? C'est en songeant sur ces question que les entrepreneurs ont saisi si l'idée est profitable ou pas et qui serait donc une opportunité intéressante à exploiter.

Cependant, quoique la perception de l'opportunité d'affaire soit essentielle pour le processus de création d'entreprise, elle ne suffit pas à elle même pour que l'entrepreneur ait la décision définitive de créer son entreprise. Il faut ainsi tester cette opportunité. En effet, tous les entrepreneurs ont effectué une étude de faisabilité pour vérifier si leur opportunité d'affaire serait réalisable sur le marché. Chacun a procédé différemment, certains avec un plan d'affaires formel, d'autres d'une façon informelle, avec la conception de prototypes ou une simple étude de marché :

A.com : Lorsqu'ils ont inventé leur formule qui garde la trace du bouche à oreille sur Internet, il l'on mis sur papier. Ensuite, ils ont établi un plan d'affaires pour bien étudier leur projet et surtout avoir un support pour aller chercher du financement.

B.com : L'entrepreneur a crée d'abord un prototype suite à un processus de «brainstorming» et également en faisant beaucoup de R&D. Ensuite il a fait une mise en

marché et s'est ainsi qu'il a pu tester son concept d'affaires (le service ASP). En parallèle, il a effectué une planification pour bien suivre les phases du lancement du projet (un plan d'action). Quand le test du prototype a abouti à la conclusion de contrats avec des PME, l'entreprise a trouvé ainsi son existence et a pu donc démarrer.

C : Dès le départ, les entrepreneurs ont établi un plan d'affaires. Sauf qu'ils l'ont conçu pour chercher du financement. L'opportunité d'affaires a été évaluée sur le terrain suite au lancement de leur éditeur HTML en français.

D : Les entrepreneurs n'ont pas fait de tests ni de plan d'affaires. Ils ont pu évaluer le potentiel de l'opportunité liée à Internet quand ils ont lancé leur première forme de commerce électronique (la télécopie sur demande). Mais ils ont suivi les étapes de leur long processus d'affaires en effectuant des plans d'action.

E.com : L'entrepreneur a pu tester le potentiel d'Internet dans l'industrie automobile grâce à une étude de marché auprès d'un nombre de concessionnaires. Suite à cette étude, il a pu convaincre les concessionnaires que l'opportunité qu'il a envisagée serait faisable et l'idée du réseau serait donc très profitable. Mais, il n'a effectué aucun écrit au début lorsqu'il a songé à son idée d'affaires. Il a voulu partir dans l'aventure.

Finalement, après à une étude de faisabilité, les entrepreneurs ont pu tester leurs idées et évaluer le potentiel de leur opportunité d'affaires et voir ainsi si elle serait réalisable sur leur marché cible. Suite à cette phase, les entrepreneurs ont pris la décision de créer leurs entreprises. Mais avant de passer à la création effective, ils ont cherché de l'appui et cette étape est fondamentale surtout dans le cas particulier des cyberentrepreneurs.

4.2.2.4. Recherche de support

En effet, les entrepreneurs ont trouvé la nécessité de chercher des partenaires pour pouvoir lancer leurs affaires électronique. Ceci est une composante intéressante pour les cas des cyberentreprises.

A.com : Les entrepreneurs ont eu recours à des grandes entreprises pour avoir un support financier et aussi pour être hébergés et bénéficier de services Internet de qualité. Par ailleurs, pour avoir une présence mondiale ils ont contracté avec des grands leaders internationaux tels que la Banque de Hong Kong ou KPMG (boite multinationale d'expertise comptable). Quant au support financier, il a été offert en parti par une grande firme informatique dans laquelle leur entreprise est hébergée, une autre partie du financement a été fournie par des «lovers moneys», autrement dit des «anges».

B.com : Étant donné qu'il s'agit d'un cas particulier d'un intrapreneurship. L'entrepreneur n'a pas cherché des partenaires externes mais a trouvé tout le support financier et matériel chez le groupe incubateur. Quand il a lancé son prototype, il a eu ensuite recours à des sociétés de capital de risque.

C : Les entrepreneurs ont cherché du financement, ils ont obtenu un prêt bancaire qui leur a permis de lancer leur logiciel de création de pages Web, ils ont créé de suite leur entreprise sur Internet.

D : Lorsque les entrepreneurs ont trouvé le support de «Bell Canada» pour lancer leur première forme de commerce électronique, les entrepreneurs ont pu lancer leur entreprise virtuelle qui leur a permis d'avoir une forme incubatrice à leur affaire actuelle sur Internet. De surcroît, leur partenariat avec «Yahoo !» leur a donné un moyen efficace et sécuritaire pour vendre en ligne leurs produits.

E.com : Sans l'appui des associations automobiles, l'entrepreneur n'aurait pas pu accéder à un grand nombre (une cinquantaine) de concessionnaires pour tester son concept d'affaires. Par ailleurs, il a trouvé des sources de financement qui l'ont aidé à démarrer, ce sont en particulier des «anges».

4.2.2.5. Création de l'entreprise

Une fois que les entrepreneurs ont vérifié la faisabilité de leur opportunité d'affaires, suite à une planification formelle (cas de A.com, C et D), ou informelle (cas de B.com et E.com), les entrepreneurs ont eu l'initiative de réaliser cette opportunité et de la concrétiser sur leur marché, mais avant la création effective de leur affaires, certains ont eu recours à un support externe (cas de A.com, D, et E.com).

En conclusion, suite à toutes les phases du processus entrepreneurial, les entreprises ont trouvé naissance sur le cyberspace et les entrepreneurs ont pu démarrer leurs activités. Après cette analyse inter-cas, on peut avoir des schémas unifiés pour ces cinq processus (voir figures 4.1,4.2,4.3).

Néanmoins, ces présentations peuvent négliger certains ingrédients entrepreneuriaux propres à chaque cas particulier. Mais, ce que l'on retient essentiellement, c'est que tous ces entrepreneurs sont nécessairement passés par les mêmes phases dans leur processus. En fait, c'est la durée des phases et leur ordre chronologique qui diffèrent.

Figure 4.1 : Processus de création de A.com

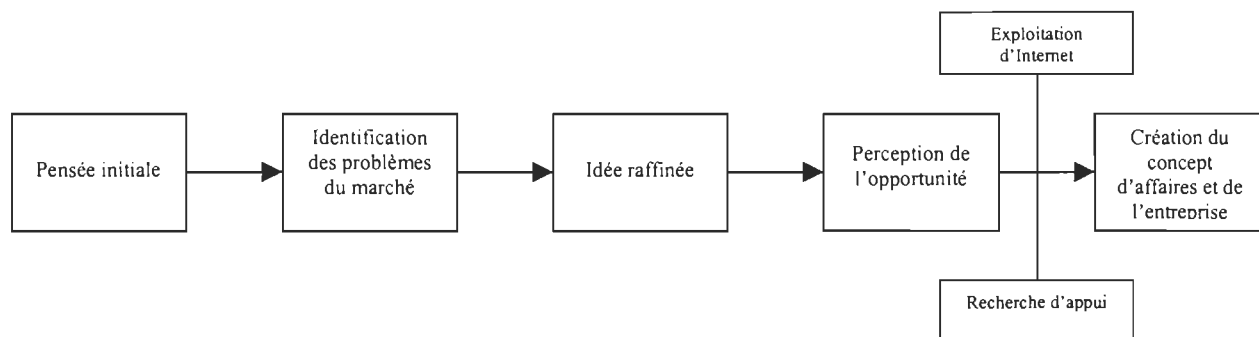


Figure 4.2 : Processus de création de B.com et E.com

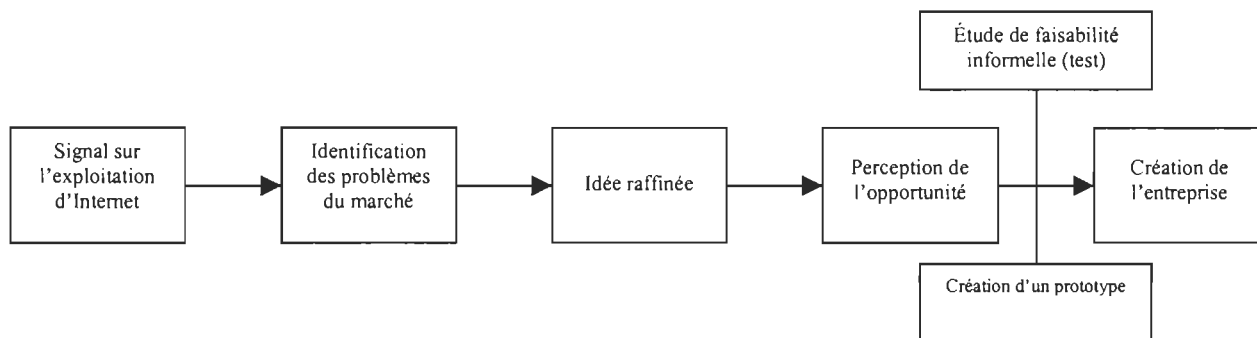
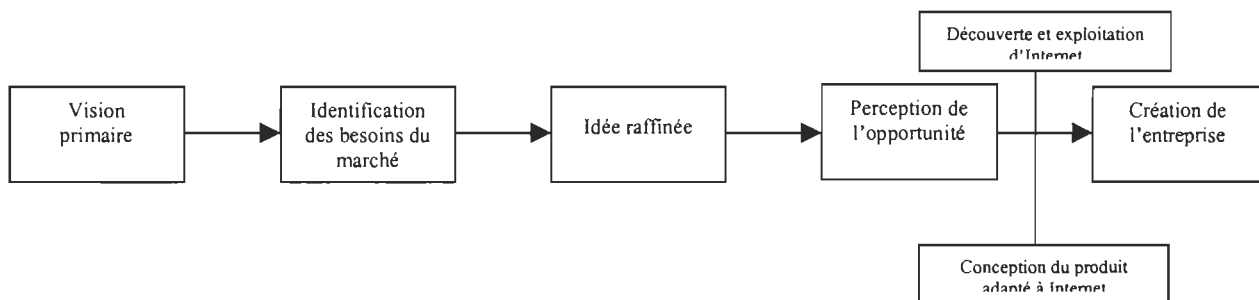


Figure 4.3 : Processus de création de C et D



(remarque pour D : le processus commence par l'identification des besoins du marché).

4.2.2.6. L'innovation schumpeterienne dans le processus entrepreneurial

Si on se base sur la théorie schumpetérienne pour l'analyse de la capacité innovatrice des entrepreneurs, comment se manifeste cette innovation dans les processus de création des cyberentreprises ?

Au niveau de l'analyse du profil de l'entrepreneur, on avait démontré que les cinq entrepreneurs sont des innovateurs résolus mais à des degrés différents. En premier lieu selon leur motivation de vouloir répondre en premier à un problème dans le marché, en deuxième lieu suivant leur besoin de proposer quelque chose de nouveau.

Ce que l'on retient des résultats de mesure présentés dans la section précédente (tableau 4.3 : mesure de la capacité innovatrice de chaque entrepreneur), c'est que les entrepreneurs de A.com, C et D sont classés innovateurs moyens, étant donnée qu'au début de leur processus de formulation de l'idée d'affaire, ils n'étaient vraiment déterminés à innover mais plutôt à résoudre un problème dans le marché cible. Néanmoins, même s'ils n'avaient l'intention au début de proposer un service ou un produit révolutionnaire, ils voulaient répondre à un nouveau besoin, et ceci est une innovation selon Schumpeter. Quand aux entrepreneurs de B.com et E.com, ces derniers se distinguent par leur désir de vouloir utiliser la technologie Internet pour changer les choses. Le degré de ce désir d'innover étant plus fort chez Jean-Philippe (E.com) car il voulait dès le départ, au moment où il a eu son idée d'affaire, révolutionner son industrie. A ce propos, il disait : « en voyant le potentiel d'Internet dans l'industrie, j'ai voulu la révolutionner et changer les choses ».

Cependant l'analyse de l'entrepreneur et ses motivations et personnalités ne suffisent pas pour donner un jugement rigoureux sur leur acte d'innovation au sens schumpetérien. En effet, selon Schumpeter, l'entrepreneur innovateur se distingue par son processus entrepreneurial, qui consiste à sa fonction d'innovation et ne se contentant pas uniquement d'une invention.

Si on reprend le cadre conceptuel de la fonction entrepreneuriale de Schumpeter, ce dernier assimile les innovations entrepreneuriales aux innovations technologiques tel que :

- Utilisation d'une invention ou une nouvelle exploitation d'une technologie existante.
- Introduction de nouveaux produits ou services.
- Introduction de nouvelles méthodes de production.
- Ouverture de nouveaux marchés.
- Introduction de nouvelles sources d'approvisionnement.

Schumpeter définit ainsi l'entrepreneurship comme étant : «une réponse créative, une habileté de percevoir de nouvelles perspectives, à faire des choses nouvelles ou à faire différemment les choses existantes». Par conséquent on se basant sur la théorie de Schumpeter, comment les actes entrepreneuriaux des cinq cas étudié peuvent-ils y répondre ?

Tableau 4.7 : Mesure des innovations schumpetériennes pour chaque entrepreneur :

Type d'innovation	A.com	B.com	C	D	E.com
Innovation du concept	Fort	Fort	Moyen	Fort	Très fort
Nouvelle utilisation d'Internet	Très fort	Fort	Fort	Fort	Très fort
Provocation de changement dans le marché	Très fort	Très fort	Fort	Très fort	Très fort

En effet, selon ce tableau de mesure et suite à la comparaison des processus entrepreneuriaux, on constate que les cinq entrepreneurs sont tous passés par des processus innovateurs mais pas de la même façon :

A.com : Les entrepreneurs ne sont pas des spécialistes dans la technologie Internet et n'ont pas éprouvé nécessairement un besoin de révolutionner le monde de la publicité au début de leur processus entrepreneurial. Néanmoins, leur acte entrepreneurial est innovateur, leur innovation se trouve dans l'utilisation de leur invention (l'algorithme qui

trace le bouche à oreille et compte les récompenses pour les consommateurs) et leur idée originale : suivre le bouche à oreille des consommateurs et leurs calculer des commissions qu'ils accumulent grâce à la construction progressive de leur chaîne. Par la création de leur entreprise sur Internet, ils ont d'abord proposé une nouvelle forme de promotion de produits qui est différente des formes traditionnelles (messages publicitaires dans tous les types de média, mailing, publisacs...). En plus, cette nouvelle forme de publicité résout un problème actuel observé chez les consommateurs, à savoir leur imperméabilité à la publicité de masse qui pose ainsi une contrainte aux entreprises. Par conséquent, en créant leur entreprise, les entrepreneurs ont provoqué un changement dans les modèles de promotion et de publicité. Par ailleurs, leur innovation se concrétise dans l'exploitation d'Internet comme étant le médium principal pour faire construire les chaînes de bouche à oreille à travers le monde. Aucune entreprise auparavant n'a songé à utiliser Internet pour ce phénomène du bouche à oreille.

B.com : L'entrepreneur est un informaticien de riche expérience dans les domaines des SI et des nouvelles TI. Connaissant bien la technologie Internet, il était conscient des nouvelles possibilités que procure cette technologie pour les logiciels ERP. Il voulait expressément utiliser la technologie pour proposer un nouveau service (le service ASP). Il était le premier à penser à une telle innovation dans son marché (au Québec). De surcroît, il répond différemment aux problèmes des PME quand à leur manque de ressources financières et humaines et leur soucis pour une gestion performante de leurs finances et personnel.

C : L'entrepreneur est spécialiste en informatique, maîtrise bien les TI, mais il n'a pas éprouvé une profonde motivation pour révolutionner le marché particulier des éditeurs HTML. Cependant, il était le premier à utiliser Internet dès son émergence pour distribuer son logiciel. À l'époque de la création de son entreprise, ce type de logiciel se vendait uniquement en boîtes en magasin. En plus, son acte innovateur se renforce par la proposition d'un nouveau langage dans ce type de produit (éditeur en français) en réponse à un nouveau besoin dans le marché (les «webmastres» qui cherchaient des logiciels en

français pour créer leurs pages). En outre, l'entrepreneur et ses associés ont ajouté de nouvelles fonctionnalités dans leur logiciel qui n'étaient pas offertes par les entreprises qui existent déjà dans leur marché, ils ont donc offert une innovation à leur marché.

D : Il est spécialiste dans les SI, son associé dans les sciences juridiques. Leur première intention n'était pas révolutionnaire mais utile pour les gens d'affaires qui cherchaient des guides pratiques pour les procédures juridiques liées à l'acte de création d'entreprise. Donc leur concept d'affaire est nouveau vu qu'il proposaient une solution à un besoin non comblé. Malgré l'existence de bureaux d'avocats qui pourraient répondre à ce besoin, leur produit était différent dans sa forme et sa flexibilité et son intégralité. En plus, leur innovation se renforce dans l'utilisation de la télécopie sur demande pour distribuer leur documents juridiques. Aucune entreprise à l'époque de la création de leur première forme de commerce électronique n'utilisait cette technologie pour le même produit et pour répondre aux gens d'affaires. Leur acte innovateur s'est accentué dans l'utilisation de la technologie Internet dès le début de la prolifération des affaires électroniques sur le cyberspace (1997). Ils ont développé ensuite leur gamme de contrats et documents juridiques pour les rendre disponibles en trois langues. Cette solution était nouvelle et elle a permis à l'entreprise d'atteindre des marchés internationaux. M. Vincent a affirmé à ce propos que cette solution juridique flexible et trilingue a révolutionné le marché américain : «nos produits ont fait un malheur aux États-Unis !».

E.com : L'entrepreneur est un passionné des nouvelles technologies depuis son jeune âge, il s'intéressait particulièrement aux TI, aux babillards électroniques et à Internet dès sa naissance. De part sa passion et son intérêt pour la technologie Internet, il a voulu révolutionner l'industrie automobile par l'intégration d'Internet dans les pratiques de magasinage des véhicules. Mais son désir d'innover lui a amené à penser à changer la présentation de l'offre et de créer un portail de concessionnaires automobiles. Étant conscient des problèmes des consommateurs quand à leur recherche d'information pour choisir leur véhicule, il a pu convaincre les concessionnaires à construire un portail sur un réseau aussi énorme et aussi puissant qu'Internet en particulier dans la diffusion de flux

informationnels et par conséquent dans la production de la valeur ajoutée pour ses exploitants. Ainsi l'entrepreneur a effectué une nouvelle exploitation du réseau Internet dans ce type d'industrie. Le type de solution qu'il propose est toute une nouveauté vu qu'il propose de nouveaux services aux concessionnaires. Ces services se basent sur un certain savoir faire en design graphique dans le domaine de l'automobile, en élaboration de services Internet (sites Web avec une vitrine électroniques adapté parfaitement au type d'industrie), en création d'extranets pour diffuser toute informations utiles sur les consommateurs, en développant des groupement d'achat appelé en langage Internet du «e-procurement». Cette combinaison de services est une solution intégrale et innovatrice pour les concessionnaires. Grâce à son modèle d'affaire, l'entrepreneur a pu détenir une position de leader dans son marché local.

Finalement, cette juxtaposition des cinq actes entrepreneuriaux face à la théorie de Schumpeter prouve que tous les entrepreneurs étudiés sont des innovateurs au sens schumpetérien. Mais l'intensité de leur acte innovateur diffère selon le degré de l'innovation se trouvant dans le concept d'affaires, ou dans l'utilisation d'Internet ou dans la provocation de changement dans les industries dans les quelles opèrent les entrepreneurs.

4.2.3. Analyse de la spécificité de la cyberentreprise

En se basant sur la théorie de la PME quant à sa spécificité à l'égard des TI (Blili et Raymond 1993). On a exposé les cinq cas à ce cadre théorique. La comparaison des cas montre certaines convergences selon le type de spécificité, on a pu ainsi les classer par groupe. Néanmoins certaines divergences se dégagent suite à la comparaison des cas, donc il était pertinent de les préciser pour chaque cas.

Après une comparaison des données saisies dans la matrice 3 (voir annexe III) confrontant l'ensemble des cas suivant le schéma spécifique de la PME, on peut obtenir les résultats caractéristiques dans le tableau qui suit (tableau 4.8).

Tableau 4.8 : Spécificité des cyberentreprises à l'égard des TI

Spécificité	A.com	B.com	C	D	E.com
Environnementale	Surveillance du marché, dépendance au fournisseur des services Internet	Veille concurrentielle technologique et R&D	Veille concurrentielle	Veille concurrentielle sur Internet	Veille concurrentielle technologique et recherche d'innovation
Organisationnelle	Structure simple	Structure simple	Structure simple	Structure très simple	Structure plus développée
Décisionnelle	Formelle pour les prévisions financières Intuitive et participative pour les autres fonctions	Formelle Non participative	Formelle pour les états financiers Très intuitive Peu participative	Formelle	Formelle Très intuitive et très participative
Psycho-socio.	Pas de spécialisation en TI mais bonne maîtrise d'Internet	Expérience riche et formation en informatique Forte maîtrise et intérêt pour les TI	Formation en informatique et expérience en TI Intérêt pour les TI	Longue et riche expérience et formation en SI et TI Grand intérêt pour les TI	Riche expérience en informatique et en TI Très grande passion pour les TI
Technologique	Utilisation opérationnelle et économique d'Internet	Internet est le moteur de l'entreprise	Utilisation économique stratégique et fonctionnelle intense des TI	Utilisation stratégique et fonctionnelle intense des TI	Utilisation stratégique et fonctionnelle très poussées des TI

4.2.3.1. Spécificité environnementale

Selon la théorie, les PME sont très vulnérables face à leur environnement technologique et concurrentiel. Elles sont confrontées à un haut degré d'incertitude en ce qui concerne l'exploitation stratégique des TI. Les dirigeants se caractérisent par un manque de connaissance des nouvelles TI. Par ailleurs, les PME sont fortement dépendantes de leurs partenaires lorsqu'il s'agit d'une implantation ou d'une utilisation de TI dans leur structure. Ainsi, les cinq cas de cyberentreprises répondent-ils à ces caractéristiques théoriques ?

Selon la comparaison des cas, on a abouti à une homogénéisation de deux groupes de spécificité environnementales, le premier groupe étant formé par B.com et E.com qui sont fortement orienté vers une stratégie de veille technologique dans leur environnement.

Quant au deuxième il regroupe C et D qui font plus une veille concurrentielle. Concernant A.com, celle-ci se distingue de ces groupes étant donné que ses fondateurs ne sont pas nécessairement des spécialistes en TI, donc ne font pas forcément une veille en TI, de plus elle est dépendante de certains fournisseurs dont un qui lui fournit tout les services Internet. Néanmoins, les entrepreneurs n'en négligent pas toute surveillance autour d'eux de crainte d'avoir de nouveaux entrants sur leur marché :

A.com : Les entrepreneurs sont conscients de l'importance des nouvelles TI et leur influence sur la concurrence qui devient très agressive et sans frontières. C'est ainsi qu'ils sont méfiants de la riposte de certains concurrents face à leur «nouvelle» forme d'agence de promotion sur Internet. Actuellement, il n'y a pas de concurrence directe, mais les entrepreneurs sont persuadés que dans le futur la concurrence va être accrue dans leur secteur. Yann affirme à ce propos : « Aujourd'hui, on est pionnier et les gens ne nous regardent pas trop, mais à long terme, ils vont nous regarder, on sera obligé de baisser notre tarification ... ». En ce qui concerne à la maîtrise des TI, les entrepreneurs ne sont pas vraiment des spécialistes dans la technologie Internet. A.com est hébergée un leader canadien en informatique, elle a acquis toute sa structure Internet (le site opérationnel et l'architecture Internet) chez cette firme. En effet, Yann ajoute : « on est vraiment une boîte Internet mais on n'a pas tout l'aspect technologique Internet, il n'y a pas d'experts ici dans le développement des sites Web, tout est imparti chez notre fournisseur ». Ceci implique une certaine dépendance à ce fournisseur quand aux interventions au niveau des fonctions qui intègrent la technologie Internet. Néanmoins, selon les dires de Yann, lui et son associé ainsi que le personnel maîtrisent bien cette technologie et savent bien l'utiliser pour effectuer les fonctions qui correspondent au domaine de leur responsabilité.

Groupe B.com et E.com : M. Bouderault (B.com) et Jean-Philippe (E.com) sont des entrepreneurs technologiques, Internet, les extranets et les intranets sont des TI qu'ils connaissent parfaitement, elles constituent leur domaine de compétence. Ils sont conscients de l'importance d'une veille continue sur leur environnement technologique et concurrentiel. Ainsi justifient-ils : « Il y a une veille continue. Il faut avoir l'œil autour

de nous constamment » (M. Boudereault), « Toujours surveiller le potentiel des nouvelles technologies » (Jean-Philippe).

Groupe C et D : Les entrepreneurs maîtrisent les nouvelles TI, et font de la veille concurrentielle : ils surveillent constamment leur marché :

C : Patrice et ses associés sont des spécialistes en informatique et connaissent bien les TI comme Internet, les intranets et les extranets. Avant la création de leur entreprise, ils étaient créateurs de sites Web pour des particuliers. Par ailleurs, ils observent en permanence la concurrence ainsi que les nouveaux entrants.

D : M. Vincent est un spécialiste des SI et des TI , Il enseigne même en administration des affaires les SI et Internet, son associé M. Allard, qui est avocat, a reçu aussi une formation spécifique pour la technologie Internet, ils maîtrisent ainsi cette technologie. Ils savent très bien ce que c'est qu'un langage HTML et ont un contrôle absolu sur leur site Web et de toutes les fonctions et applications qui y sont liées. Concernant leur confrontation avec leur environnement concurrentiel, ils font une veille systématique et particulièrement par le biais d'Internet : « On a une veille constante sur le marché, s'il y a un concurrent, j'observe son potentiel, je vois où il s'en va... ». (M. Vincent).

En conclusion, Les entreprises B.com, C, D, et E.com contredisent ce que dicte la théorie pour les PME en ce qui concerne leur méconnaissance du domaine des TI et leur fragilité dans leurs environnement concurrentiel et technologique. A.com, quoiqu'elle soit fortement dépendante de ses fournisseurs concernant le savoir-faire Internet. Les entrepreneurs surveillent leur marché et savent bien exploiter la technologie Internet pour les activités stratégiques de leur cyberentreprise.

4.2.3.2. Spécificité organisationnelle

Les PME ont une structure simple et centralisée. Si on prend en considération la forme hiérarchique et le partage des responsabilités au sein de l'entreprise, les cas A.com,

B.com et C correspondent à cette caractéristique. Cependant, le pouvoir n'est pas entièrement centralisé au niveau des dirigeants, certains comme Yann (A.com), M. Boudereault (B.com) et Patrice (C) font participer leur employés dans les prises de décisions qui concernent leur domaine de responsabilité. Quant à E.com, elle a une structure plus développée, une structure par fonction. Le pouvoir est délégué à des responsables de départements et le personnel est autonome dans le déroulement de ses tâches et maîtrise fortement l'usage des TI.

Au niveau de la nature de leur structure, les cas étudiés présentent certaines particularités caractéristiques qui sont pertinentes à signaler :

- Entreprise virtuelle

C'est le cas de l'entreprise D, qui n'a pas une structure physique avec des départements et du personnel. En effet, les produits principaux, les documents juridiques, sont électroniques et se trouvent dans des bases de données disponibles dans la boutique de «Yahoo!». Les cofondateurs communiquent à distance. En effet, M. Vincent a un bureau dans un musée à Montréal, celui de son associé, M. Allard, se trouve à New York.

- Entreprise-réseau

Ce qui caractérise la structure de la cyberentreprise, bien qu'elle puisse avoir une structure très simple pour certains cas, c'est qu'elle pourrait s'étendre d'avantage pour avoir la forme d'une grande entreprise-réseau sur le cyberspace grâce à son infrastructure Internet et en extranets. C'est le cas particulier des entreprises A.com, B.com et E.com, qui sont des commerce électroniques entreprise à entreprise ou «BtoB». En effet, ils lient leur clients à travers Internet qui en forment des communautés virtuelles connectées en réseau autour d'un service ou d'un produit ou d'un objectif :

A.com : Elle constitue, derrière son modèle d'affaire, une communauté mondiale d'internautes qui s'intéressent à avoir des récompenses suite à la construction de chaînes de bouche à oreille de consommateurs sur le site Internet de l'entreprise.

B.com : Elle diffuse un service acheminant des applications de planification financière et de gestion comptable et de personnel pour un ensemble de clients qui se trouvent ainsi en réseau autour de ce service. Néanmoins, les données diffusées sur Internet sont personnalisées pour chaque clients et aucun client ne pourra avoir accès aux informations concernant un autre. En effet, il s'agit d'un réseau virtuel privé créant un tunnel encrypté pour chaque utilisateur.

E.com : C'est un cas particulier d'une entreprise constituant un réseau privilégié pour ses clients. Il s'agit, en effet, d'un réseau stratégique. Grâce aux liens qu'a le portail E.com avec d'autres portails «généralistes» (des sites Internet publics, comme Sympatico.ca ou Total.net), les concessionnaires qui sont adhérents à E.com ont le privilège d'avoir accès à une énorme communauté de consommateurs et dont certains sont susceptibles de faire un achat de véhicules. Par conséquent, plus le nombre de visiteurs sur le site de E.com augmente, plus le réseau produit de la valeur ajoutée pour ses membres.

- *Motivation du personnel : Participation dans le capital*

Afin de retenir leur personnel et de le mobiliser à être plus productif, certains entrepreneurs offrent à leur employés des participations au capital dans leurs entreprises. C'est le cas de l'entreprise E.com, les actionnaires offrent des options de participation pour leur personnel le plus compétent, en particulier, et celui qui détient tout le savoir-faire sur l'exploitation des nouvelles TI. Le but est la rétention de ce personnel de qualité qui contribue à l'accroissement des profits de l'entreprise. En fait, Jean-Philippe confirme : «Tout les employés sont actionnaires, afin de les garder, de les intéresser et de les motiver à augmenter leur productivité». À l'instar de Jean-Philippe et ses associés, les actionnaires de l'entreprise C comptent éventuellement faire participer leurs employés dans leur capital. Par ailleurs, l'entreprise B.com offre un mécanisme de partage de bénéfices pour ces employés. Ces derniers n'en deviennent pas actionnaires mais peuvent avoir une participation au profits de l'entreprise. Concernant la participation à son capital, B.com s'intéresse plutôt à lancer une offre publique à l'épargne.

4.2.3.3. Spécificité décisionnelle

4.2.3.3.1. Planification des décisions

Dans tous les cas étudiés, Les entrepreneurs privilégient la planification dans leur entreprises. Mais, certains se basent aussi sur leur intuition pour prendre des décisions stratégiques (Cas de A.com et C). Par ailleurs, dans le cas particulier de l'entreprise B.com, l'entrepreneur effectue des planifications annuelles. Cependant, lors du processus de prise de décisions stratégiques, les stratégies à lancer sont proposées d'abord d'une manière informelle, suite à un processus de «brainstorming», avant qu'elles soient mises formellement sur papier (plan d'actions). M. Boudereault et ses collègues se basent toujours sur le «brainstorming» surtout pour le développement de nouveaux produits ou services. En fait, ils font de la R&D mais privilégient aussi ce mode informel qui permet beaucoup de créativité et pouvant induire à des innovations.

On peut avoir une représentation des cinq cas distinguant leur degré de planification allant de l'intuition jusqu'à la planification formelle :

Tableau 4.9 : Type de planification stratégique dans les cyberentreprises

Planification	A.com	B.com	C	D	E.com
Informelle	Intuition pour les décisions stratégiques	Privilégie le «brainstorming»	Se base sur son instinct pour le développement des nouveaux produits	-	Compte en partie sur sa vision
Formelle	Planification pour les états financiers et pour la rentabilisation des opérations	Planification annuelle Beaucoup de R&D	Planification financière formelle	Planification systématique	Quand l'entreprise a grandi, les décisions sont planifiées formellement

4.2.3.3.2. Réactivité ou pro-activité ?

D'après la théorie de la PME, les entrepreneurs réagissent suite à un changement dans leurs environnements plutôt qu'ils anticipent leurs actions. En ce qui concerne les cas étudiés, on a vu précédemment que les entrepreneurs ne négligent pas la planification

stratégique. Les cas comme B.com, D et E.com qui font des planifications formelles ainsi qu'une veille technologique et concurrentielle systématique, sont des décideurs pro-actifs. M. Boudereault (B.com) confirme à ce propos : «jusqu'à maintenant, on a un plan d'action bien précis, on continue à faire de la R&D, à travailler la fiabilité et la sécurité de notre service. Pour le marché des ASP, il y a toujours une veille continue, il faut avoir l'œil autour de nous constamment». De plus, Jean-Philippe (E.com) ajoute : «il ne faut jamais sous-estimer la compétition et se sur-estimer, on évolue dans un milieu où les technologies sont changeantes de façon quotidienne, on dépend beaucoup des nouvelles percées technologiques, donc il faut toujours améliorer notre offre afin de trouver les façons les plus efficaces». De même, M. Vincent partage une vision équivalente à celle de Jean-philippe : «on n'est jamais les meilleurs, on est rassuré que nos produits sont de bonne qualité, mais je ne prends pas ceci comme acquis, on a une veille constante sur le marché».

4.2.3.2.3. Participation du personnel dans les prises de décisions

On a vu précédemment, au niveau de la spécificité organisationnelle, que dans les cas étudiés, les entrepreneurs font participer leur personnel dans les prises de décisions. Mais lorsqu'ils s'agit notamment de décisions financières, certains ne délèguent pas (tels que B.com et C), ainsi le degré de participation du personnel dans le processus de prise de décisions varie selon les cas (voir tableau 4.9).

Tableau 4.10 : Degré de délégation au personnel dans le processus de prise de décisions

Participation du personnel	A.com	B.com	C	D	E.com
Faible		Pour les décisions financières	Pour les prévisions financières	-	
Moyenne			Dans la limite du domaine de responsabilité du personnel	-	
Forte	Processus de prise de décisions participatif			-	Processus de prise de décisions participatif

(remarque : D n'a pas de personnel)

4.2.3.4. Spécificité psycho-sociologique

La spécificité psycho-sociologique de la cyberentreprise se décrit ainsi selon les cas :

A.com : Des entrepreneurs «visionnaires», éprouvent un grand besoin d'indépendance, et ont de l'ambition pour poursuivre leur défi. Ils ont une grande confiance en leur talent et intuition. Ayant des partenariats avec des grandes entreprises leaders, particulièrement dans le domaine de l'Internet et la performance ainsi que l'intelligence stratégique dans l'ère de la nouvelle économie, ils suivent leur affaire avec un grand air d'optimisme.

B.com : Un entrepreneur qui a reçu un enrichissement technologique et managérial grâce à son expérience, maîtrise intensément les TI et connaît bien le potentiel que peut avoir les TI comme Internet dans le domaine dans lequel il opère (les logiciels de gestion). Il aime prendre du risque mais modéré. Il encourage constamment l'innovation technologique.

C : L'entrepreneur est un passionné des technologies et très inspiré par le milieu des arts ce qui fait de lui un entrepreneur à la fois technologique et créatif. Cette caractéristique qu'il détient reflète même l'idée de son affaire actuelle. Il est à la fois rêveur et prudent et intéressé à proposer du nouveau en intégrant les nouvelles TI dans le milieu artistique, les domaines du graphisme et du multimédia.

D : L'entrepreneur était toujours dévoué pour améliorer les façons de faire dans le milieux des affaires, conscient de la puissance des TI comme outils permettant de faciliter et perfectionner le fonctionnement des entreprises, il maîtrise bien les SI et les TI, surtout il connaît l'importance du rôle stratégique de ces technologies. C'est son domaine de compétence, il est toujours prêt à proposer des solutions intégrant les TI pour le but de «faciliter la vie» aux gens d'affaires. Sa cyberentreprise en est une bonne preuve.

E.com : Un aventurier qui a une très grande confiance en soi et un grand passionné des TI, particulièrement les plus nouvelles. L'entrepreneur est constamment intéressé à

intégrer ces technologies dans plusieurs domaines, il a commencé par le secteur automobile, actuellement il a étendu ses activités intégrant toujours la technologie Internet, ainsi que les extranets dans des secteurs comme le sport (le golf), les cadeaux corporatifs, les arts et les spectacles, il dit en ses propres mots : « J'adore reconnaître le potentiel tant au niveau de la technologie qu'au niveau de l'industrie et voir où les deux peuvent se rejoindre et où la nouvelle technologie pourra s'appliquer à l'intérieur de l'industrie. Ceci est la meilleure façon de devenir leader dans son domaine; être toujours à la fine pointe... ». Jean-Philippe (29 ans) a beaucoup d'ambition et poursuit constamment son objectif pour être maître dans le secteur dans lequel il opère.

En conclusion, les cinq cas d'entrepreneurs donnent des profils qui convergent vers une grande confiance en soi avec des grandes ambitions de réussite et d'être compétitif, une maîtrise absolue dans le domaine des TI, dans leur utilisation opérationnelle et stratégique et une conscience que ces technologies en particulier celles de la nouvelle économie (Internet, les extranets, les intranets) sont les clés de succès des entreprises leaders dans leurs milieux.

4.2.3.5. Spécificité technologique

L'ancienne théorie des PME dicte que celles-ci n'intègrent pas souvent les SI ou les TI dans leurs fonctions principales (production, marketing, vente...). En général, la fonction SI est subordonnée à la fonction comptable. En outre, les systèmes utilisés pour des fins stratégiques sont conçus sur mesure (des progiciels) et ne possèdent pas des capacités d'interrogation et d'analyse interactives.

Or, les cas des cyberentreprises qui selon les dires de leurs fondateurs ont trouvé leur raison d'être sur la technologie Internet (A.com, B.com, E.com) n'en négligent pas certainement le rôle fonctionnel et stratégique des TI. Dans les cas des entreprises C et D qui vendent et distribuent exclusivement leur produits sur Internet, intègrent ainsi cette technologie dans leur politique de production et de marketing ainsi que la vente, en plus ils exploitent Internet pour l'intégralité de leurs transactions. Donc, de part leur nature les

cyberentreprises remettent en question le portrait théorique conféré aux PME quand à leur spécificité technologique à l'égard des TI. Par conséquent, il sera pertinent de dégager un portrait spécifique de la cyberentreprise quand à son exploitation des TI tels principalement Internet, les extranets et les intranets. Une juxtaposition des cinq cas mènerait à des convergences qui vont permettre de tracer ce portrait. Par ailleurs, il serait intéressant de dégager les divergences qui pourront produire un continuum pour la cyberentreprise quant au degré de son exploitation de ces nouvelles TI (voir figure 4.4).

4.2.3.5.1. Exploitation stratégique de la technologie Internet

Raison d'être et mission de l'entreprise

Les entreprise A.com., B.com et E.com sont nées sur Internet. Les dirigeants confirment que si la technologie n'existe pas, ces entreprises ne trouveront pas leur naissance et leur mission. De surcroît, leurs produits et services trouvent leur nature exclusivement sur Internet :

A.com : La formule du bouche à oreille inventée par les entrepreneurs ne fonctionne que par le biais d'Internet. La mission de l'entreprise est de tracer le bouche à oreille des individus et de calculer leurs commissions lorsqu'ils arrivent à provoquer des ventes pour les produits des clients de A.com. Cette mission s'effectue grâce à Internet.

B.com : L'entreprise offre un service ASP par le biais d'Internet. Elle procure au client des applications de gestion et de planification comptable, financières et des ressources humaines grâce à une simple connexion à Internet. «Internet est le moteur de l'entreprise», confirme M. Boudereault.

E.com : Elle constitue un réseau intégré dans Internet. Elle permet à ses membres d'avoir d'abord une présence sur le Web, elle leur offre tous les services afférents à la technologie pour avoir un site, une vitrine électronique, des modules de paiement en ligne, des boîtes «e-mail», des associations ou des groupes d'achats sur Internet tel que le «e-procurement». Grâce à ce portefeuille intégral de services Internet, les clients ont un

accès rapide et sans frontières aux consommateurs internautes qui peuvent être des acheteurs potentiels. Le nombre de ces internautes étant énorme grâce aux liens que dispose E.com avec des portails publics qui ont une très grande notoriété sur le Web.

Stratégie de production et de distribution

Les entreprises C et D ont conçu des produits électroniques pour qu'ils puissent les vendre en ligne.

- Raison économique

C : Avant la création effective de leur entreprise, les entrepreneurs ont d'abord créé leur logiciel de création de pages Web pour le marché des artistes et des «webmasters». Étant donné leurs ressources financières limitées au départ, ils ont cherché une technologie leur permettant d'économiser sur les coûts de commercialisation et de distribution, ces derniers sont importants car il fallait engager des «designers» pour concevoir des boîtes, en plus, il devraient prospecter pour des revendeurs physiques et ça leur accumulaient des coûts de distribution énormes. Ainsi, ils ont découvert Internet, à une époque où le commerce électronique commençait à peine à voir le jour. Cette technologie leur offrait la solution économique pour vendre leur produits. Ils ont travaillé la forme technologique de leur logiciel pour qu'il soit présent et téléchargeable sur Internet (programmation, intégration d'un nouveau langage et combinaison de ce langage dans celui du logiciel pour être adapté à la technologie Internet). Ils ont créé leur site Internet, leur vitrine électronique et le module de téléchargement ainsi qu'un système de paiement sécuritaire en ligne.

- Pour avoir un commerce automatique

D : Les entrepreneurs ne voulaient pas avoir du personnel pour suivre la commercialisation et la vente de leurs produits. Ils voulaient une entreprise automatique. Avant qu'ils exploitent Internet. Ils ont fait un accord avec Bell Canada pour vendre leurs documents juridiques par télécopie sur demande, une forme novatrice d'un commerce électronique. Leur entreprise était ainsi créée sur cette première forme. Dès qu'ils ont pris

connaissance de la technologie Internet, ils ont voulu transférer leur commerce sur cette plate forme. Ils ont retravaillé leurs documents pour les rendre disponibles en tant que bases de données sur Internet. Leur démarche était très progressive, ils ont d'abord conçu une forme de prise de commande en deux étapes, un remplissage d'un formulaire disponible sur leur site Internet et ensuite envoi des documents demandés par messagerie électronique. Ensuite, les entrepreneurs ont voulu rendre le système de vente encore plus automatique. Ils ont cherché à intégrer un module de téléchargement pour les documents vendus. Suite à plusieurs essais, ils ont abouti finalement à une entente avec «Yahoo!» qui leur a fourni un module de téléchargement sur leur site transactionnel. En fait, le client achète ses documents en se connectant sur le site de D qui intègre une boutique propre à l'entreprise «Yahoo!».

- Un outil de veille stratégique

D : Les entrepreneurs utilisent Internet pour leur recherche marketing, ils guettent la concurrence et les nouveaux entrants dans leur secteur. Ainsi, Internet est un moyen de veille concurrentielle privilégiée par M. Vincent et son associé.« Nous utilisons Internet pour voir où sont situés nos compétiteurs » affirme M. Vincent.

Stratégie de communication :

- Échange de bannières : Cas de C

Par le biais d'alliances stratégiques sur Internet sous-forme de partenariats notamment dans le domaine de la recherche graphique, l'entreprise bénéficie de revenus publicitaires suite aux échanges de liens et de bannières avec ses partenaires.

- Pour gagner la notoriété : Cas de E.com

Grâce aux liens qu'elle a avec les portails «généralistes», E.com a un accès à une énorme communauté d'internautes. L'entreprise pourrait se faire connaître grâce à ses partenariats et ceci ne lui coûte rien en publicité. En effet, elle bénéficie de l'image et de la notoriété qu'ont ses partenaires, ce sont ces derniers qui investissent énormément en publicité pour être connus et accessibles aux consommateurs. Ainsi, avoir un lien avec

eux permet d'avoir un gain sur l'investissement consacré pour la notoriété. Néanmoins, ces partenariats imposent certaines conditions pour pouvoir en faire partie. Il faut avoir un bon positionnement dans son marché afin d'intéresser ces gros portails.

4.2.3.5.2. Exploitation fonctionnelle et opérationnelle d'Internet

Rôle opérationnel des TI : Cas de A.com

La fonction principale de l'entreprise se fait par Internet, à savoir le suivi de la trace du bouche à oreille des consommateurs et le calcul de leurs commissions. La formule traçant le phénomène du bouche à oreille fonctionne idéalement avec la technologie Internet. «On a choisi Internet pour une raison opérationnelle», justifie Yann.

Automatisation des opérations

- De la commande jusqu'au paiement (fonction vente) : Cas de C et D

C et D : Au sein de ces entreprises, les clients ont la possibilité de passer leurs commandes sur Internet, d'acheter et recevoir par téléchargement les produits suite à un paiement en ligne avec un mode sécurisé sur Internet. Toute l'opération d'achat se fait instantanément sur Internet. Néanmoins, malgré son instantanéité, cette opération est contrôlée et les entreprises prennent des mesures de sécurité afin d'éviter les fraudes.

C : En effet, les consommateurs ne peuvent recevoir le produit que suite à certaines démarches de vérification effectuées par le service à la clientèle. Ce dernier, reçoit les données de la commande faite sur Internet, vérifie les informations relatives au paiement, ensuite il envoie un numéro d'autorisation au client pour qu'il puisse utiliser le logiciel après son téléchargement.

- Transfert de données : De la vente à la comptabilité : Cas de C

Lorsque les clients remplissent leurs commandes sur Internet, les informations sont renvoyées sur la base de données de l'entreprise, d'abord chez le service à la clientèle qui approuve l'opération de la vente, ensuite les données sont transférées automatiquement au service comptable qui peut ainsi avoir accès à toutes les informations sur les ventes

effectuées. Cette automatisation permettra une meilleure gestion des ventes qui sont à jour. De plus, cet automatisme se répercute sur les coûts. En effet, Patrice commente : « La vente sur Internet minimise les coûts liés à la vente et à l'expédition et ça rend le produit plus rentable ». Concernant le transfert de données automatisé entre les fonctions vente et comptable, il ajoute «Une fois que tout est automatisé, le personnel peut être réduit, en plus on peut traiter plus de commandes, on a donc un gain en temps». Par conséquent, l'automatisme des opérations contribue à la maximisation du profit de l'entreprise, en réduisant les coûts de vente, et du personnel et en omettant les délais entre les opérations. Par ailleurs, Internet augmente le volume des ventes, ceci tient à sa puissance en tant que réseau mondial.

- Communication avec le personnel (fonction GRH) : Cas de toutes les entreprises

Toutes les entreprises étudiées utilisent Internet comme moyen principal de communication à l'interne. Ainsi, les informations sont rapidement et efficacement transmises au bons moments et à la personne la plus concernée dans chaque département de l'entreprise. À ce propos, Patrice (C) confirme : « Il y a beaucoup d'employés qui travaillent à leur domicile, donc on communique plus par «e-mail» et on utilise aussi l'ICQ». De même, Jean-Philippe (E.com) ajoute : « On utilise toujours le «e-mail», ça bouge tellement vite qu'on ne peut pas se déplacer, c'est la façon la plus simple pour acheminer des messages qui seront lus au bon moment par la personne concernée et qui sera donc prête à agir».

4.2.3.5.3. Exploitation stratégique des extranets

- Service à la clientèle : « Un extranet dédié aux applications » : Cas de B.com

Les clients de B.com ont accès à un extranet pour directement brancher au service à la clientèle. Ce dernier répond efficacement et rapidement à leurs demandes, problèmes et suggestions d'amélioration des services. En outre, les clients ont davantage accès à plusieurs informations utiles à une utilisation efficace du service B.com. Finalement, cette technologie est le véhicule le plus rapide pour traiter leurs problèmes. Cependant, l'entreprise ne néglige pas pour autant les modes traditionnels pour contacter ses clients.

M. Boudereault justifie à ce propos : « Les technologies nous permettent de tenir des relations harmonieuses et serrées avec nos partenaires, néanmoins, au niveau stratégique avec nos clients, on privilégie «le face à face» qui est important pour nos relations avec la clientèle.».

- Échanges de données avec les partenaires sans frontières géographiques: Cas de C

L'entreprise a un extranet public permettant à ses clients d'avoir une factorisation sur leur comptes. Par ailleurs, l'entreprise donne l'accès aussi à ses revendeurs de l'étranger pour passer leurs commandes et rentrer aussi les commandes qu'ils ont eu des clients finaux provenant de différents pays.

- Alliances stratégiques : Accès à une plus énorme clientèle : Cas de C

Les entrepreneurs ont établi via un extranet des alliances avec des partenaires spécialisés dans le domaine de la recherche graphique, ce sont spécifiquement des sites de «webmasters». Le but est d'échanger les clients qui se connectent sur les sites Internet de ces partenaires. Patrice précise à ce propos : « Nous avons des ententes avec des sites de «webmasters», grâce à ces liens nous avons accès à leurs usagers. Suite à ces alliances, nous détenons une part importante dans le marché de la recherche graphique».

- Réseau d'information : Source d'information pour ses clients : Cas de E.com

L'entreprise donne à ses clients un accès à un extranet, ce réseau leur permet de gérer et de mettre à niveau toute information concernant les consommateurs qui ont effectué un achat ou qui ont utilisé leurs sites Internet.

4.2.3.5.4. Utilisation des intranets

- *Outil informationnel : Cas de B.com*

«Grâce à ce réseau interne, il n'y a plus de manipulation de papier, la recherche d'information se fait plus rapidement » affirme M. Bouderault. Par ailleurs, il ajoute que le paie se dépose électroniquement à l'interne. Ainsi, la fonction GRH bénéficie de cette opération automatisée pour avoir un gain en temps et en coût d'utilisation de personnel.

- *Outil crucial de rentabilité : Un réseau centralisé : Cas de E.com*

L'entreprise dispose d'un intranet intégrant plusieurs fonctions principales tels la fonction vente, la comptabilité, la GRH et la gestion de projet. Par ailleurs, cet outil permet d'avoir un support d'information liée à chaque service. « c'est un outil crucial pour la rentabilité de l'entreprise » affirme Jean-Philippe, il précise que ce réseau lui permet de savoir la productivité de chaque service : « il détermine quels sont les services les plus payants que d'autres, tout est comptabilisé, je connais le nombre de produits vendus et le nombre d'heures passées sur ce produit, et ainsi voir la rentabilité de chaque produit ou service offert par rapport au temps passé». Cet intranet aide ainsi pour l'analyse des opérations et détermine quel est le service le plus profitable pour l'entreprise. En outre, il visualise pour ses utilisateurs le statut de chaque projet par département en temps réel. L'entrepreneur vise constamment à intégrer le plus de fonctions et d'opérations internes à ce réseau centralisé «Tout est intégré au fur et à mesure dans cet intranet». Son but est une «paper-less-company», grâce à cette structure, les délais sont absents, les coûts d'utilisation de papier et du personnel sont moindres, et l'échange d'information et des données est plus efficace et rapide à l'interne. En effet, «Tout est instantané» justifie Jean-Philippe. Cette automatisation des opérations à l'interne maximise la rentabilité de l'entreprise. De surcroît, elle réduit aussi la surcharge de l'information au niveau de la direction, elle évite l'information de redondance, ce qui améliore considérablement la qualité des décisions stratégiques prises par les dirigeants. Par conséquent, l'intranet ne serait pas uniquement un outil efficace de rentabilité mais aussi l'outil idéal pour les décisions stratégiques.

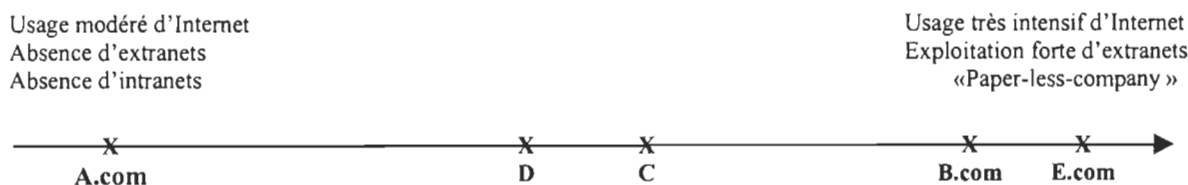
Finalement, les cas étudiés ne négligent pas les rôles stratégiques des TI et sont conscients de leurs avantages qui touchent à la rentabilité ainsi qu'à la compétitivité de leurs entreprises. Évidemment le taux d'utilisation des TI diffère selon les cas. En effet, suite à cette analyse, on constate que ce taux dépend de certains facteurs tels la nature de l'activité de l'entreprise, sa taille et phase de développement, les objectifs ainsi que les profils des entrepreneurs et surtout leurs intérêts pour ces technologies. La comparaison inter-cas quant à leur utilisation des TI peut se résumer dans le tableau qui suit :

Tableau 4.11 : Exploitation stratégique et fonctionnelle des TI par les cyberentreprises

Intégration	A.com	B.com	C	D	E.com
Internet	+ «Toute l'infrastructure de A.com est faite sur Internet»	+ «La nature de l'entreprise est telle qu'elle trouve sa raison d'être dans la technologie d'Internet»	+ « Toutes les transactions avec les clients se font en ligne»	+ «Tout se fait par Internet» «On utilise Internet pour la recherche marketing»	+ L'entreprise offre des services Internet et elle est née sur Internet
Extranet	-	+ «Les clients ont accès à un extranet pour directement brancher au service à la clientèle»	+ «Un extranet avec nos partenaires pour une factorisation sur leurs comptes chez l'entreprise»	- «Mais il y a des approches qui ont été faites»	+ «Accessible aux clients pour l'échange d'information sur les consommateurs»
Intranet	-	+ «La recherche d'information est plus rapide»	- «mais il reste à développer»	-	+ «Outil crucial pour la rentabilité, toutes les fonctions sont intégrées au fur et à mesure»

Remarque : (+) signifie la présence et (-) signifie l'absence de la TI correspondante

Figure 4.4 : Continuum de la cyberentreprise quant à son taux d'utilisation des TI



A.com : Elle se trouve au début de ce continuum, c'est une «start-up» en voie de croissance, la nature de son service ainsi que ses fonctions principales trouvent leur raison d'être dans la technologie Internet. Ainsi, l'usage d'Internet est important pour son fonctionnement, il s'agit d'un usage stratégique et opérationnel. Les entrepreneurs étant des spécialistes en marketing, néanmoins s'intéressent beaucoup à la technologie Internet

et sont ouverts à exploiter toutes ses possibilités. Yann précise à ce propos qu'éventuellement, ils vont rendre leur entreprise encore plus automatique et ils sont favorables pour l'utilisation des moyens de paiement électronique : « l'idée c'est devenir le plus virtuel que possible, même si on est en vacances, les système marche automatiquement, il y a un ordinateur qui tourne, c'est le transfert de données ». Pour le moment leur affaire électronique est simple, et ils disposent d'un petit nombre de personnel et ont un contrat avec un seul client. Ainsi, le portefeuille de leurs activités n'impose pas l'implantation d'une infrastructure extranet et Intranet.

C et D : Ce sont des PME qui intègrent Internet dans leurs stratégies de production, de distribution et de marketing. Leur taux d'usage stratégique pour la technologie Internet étant ainsi élevé. Elles se placeraient un peu au milieu du continuum. Néanmoins, l'entreprise C se situerait dans un niveau plus avancé que D sur le continuum (plus avancée du milieu vers la droite), étant donné qu'elle utilise également des extranets pour un échange d'information stratégique et pour établir des alliances avec ses partenaires. Elle envisage éventuellement d'implanter un intranet pour développer ses fonctions automatisées à l'interne. Quant à l'entreprise D, quoiqu'elle n'en dispose pas encore d'extranets ou d'intranets, M. Vincent affirme que des approches ont été avancées avec son associé pour développer un usage éventuel de ces TI. Toujours intéressé par les nouveautés et tout ce qui touche les nouvelles TI, M. Vincent serait constamment favorable pour leur usage stratégique et fonctionnel.

B.com : Une PME qui utilise intensément les TI pour ses fins stratégiques et fonctionnelles. Mais, étant donné sa taille (10 employés) et sa structure très simple, elle n'a pas une infrastructure très complexe en extranets et en Intranet, et n'intègre pas Internet dans l'intégralité de ses transactions. De surcroît, elle est en phase de croissance donc le portefeuille de ses activités ainsi que ses contrats n'exigent pas un usage intensif en extranets ou en Intranet. De plus, le taux de cet usage dépendra toujours des choix stratégiques de son fondateur. C'est un entrepreneur technologique très intéressé à pousser l'innovation technologique encore plus loin. Ainsi, il serait favorable pour

développer davantage l'infrastructure technologique de son entreprise. Finalement, B.com se situerait vers la droite du continuum mais pas encore à l'extrême.

E.com : Il s'agit d'une moyenne entreprise dont la nature de sa structure organisationnelle ainsi que celle de ses produits et services se trouvent incarnées dans la technologie Internet. En outre, toutes ses politiques incluant la production, la commercialisation et la vente intègrent intensément Internet pour des fins stratégiques. Par ailleurs, elle utilise un extranet pour l'échange d'information avec ses clients et dispose d'un intranet qui intègre la majorité de ses fonctions principales. Jean-philippe est un passionné des TI et ce grand intérêt pour ces technologies se reflète sur l'infrastructure technologique de sa cyberentreprise. Il poursuit toujours l'image de l'entreprise «sans papier» pour un objectif de rentabilité. Par conséquent, E.com se situerait vers l'extrême droite du continuum, elle est orientée vers une «paper-less-compagny».

En conclusion, ce continuum permet une classification des cyberentreprises selon le degré de leur exploitation des TI. Mais, il est pertinent de signaler une nuance à ce niveau. En effet, une cyberentreprise à l'extrême n'est nécessairement pas une entreprise qui utilise la technologie Internet à 100%. Les entrepreneurs peuvent être parfois contraints au niveau de leur exploitation d'Internet, ceci peut être dû à certains facteurs environnementaux tel que l'environnement politico-légal qui régit les relations contractuelles entre les entreprises et leur marché. À ce propos, Jean-philippe signale que dans l'industrie automobile, la vente ne peut pas s'effectuer intégralement sur Internet. La loi exige que le contrat de vente doit d'abord être signé en personne à la concession, sans cette condition légale la vente sera considérée itinérante. Jean-philippe affirme par conséquent qu'on est limité dans ce qu'on peut entreprendre sur Internet.

Par ailleurs, le taux d'utilisation des TI dépend du modèle de commerce électronique pratiqué dans ces entreprises à savoir une forme de commerce «BtoB» ou «BtoC». En effet, les fonctions de commercialisation des entreprises de type «BtoB», principalement, la vente, le paiement et la livraison ont tendance à être plus traditionnelles, donc en dehors de l'exploitation des TI. En effet, dans ce type de commerce, les contrats se font

entre entreprises et pour une durée prolongée, ils demandent d'abord un contact personnel entre les responsables des deux entreprises contractantes et un suivi minutieux et personnalisé pour les clients. Tandis que pour un commerce «BtoC», les consommateurs qui achètent des produits de consommation ou des documents commerciaux n'ont pas forcément besoin de contacter en personne le vendeur. En plus, le fait que les transactions se font de la même manière chez tous les clients, les entreprises minimisent les coûts et les délais et maximise le nombre de leurs clients en vendant et distribuant leurs produits sur Internet.

4.2.4. Analyse de l'interaction de la cyberentreprise avec son environnement

La nouvelle économie se caractérise par une concurrence féroce et une turbulence technologique forte, les critères de survie ne suffisent pas à s'incliner aux exigences de son marché et à suivre les tendances technologiques, il faut anticiper les changements et pousser l'innovation afin de devancer ses concurrents. C'est ce qu'on a eu comme inspiration suite aux réponses des cyberentrepreneurs quant à leur analyse concurrentielle et stratégique.

Les entrepreneurs des cas étudiés ont privilégié l'innovation pour être compétitifs dans un environnement fortement influencé par l'explosion d'Internet et l'exploitation stratégique des technologies tels les extranets et les intranets. En effet, les entrepreneurs ont pu saisir des opportunités d'affaires qui avaient un lien avec l'exploitation de la technologie Internet avant que d'autres ne la saisissent dans leurs marché :

A.com : Louis et Yann ont conçu une idée originale pour utiliser la technologie Internet. Étant conscients de l'accroissement de l'importance de cette technologie dans la compétitivité des entreprises. Ils ont eu la pensée de l'exploiter. Les raisons de leur choix étaient bien économiques et opérationnelles mais elles ont révélé aussi leur motivation pour faire face à une concurrence agressive dans le domaine de la publicité avec une idée innovatrice.

B.com : Toujours à l'écoute de son environnement technologique, M. Boudereault connaissait le pouvoir des TI, notamment Internet. Inspiré par la loi de Metcalfe qui met l'emphasis sur la puissance d'Internet en tant que réseau, il a voulu proposer une nouvelle solution technologique utilisant ce réseau pour les PME. Surtout il voulait être premier à leur offrir cette solution sachant que dans le cyberspace la concurrence est forte et mondialisée.

C : Patrice et ses collègues étaient ambitieux et rêveurs et voulaient appliquer leur créativité dans la conception de leur produit. Ils ont vu qu'ils allaient confronter un domaine où des grands leaders existent et qui détiennent un pouvoir compétitif important. Néanmoins, ils étaient capables de saisir des besoins non comblés par cette concurrence, une découverte intelligente et hasardeuse, mais elle leur a mené à concevoir un nouveau produit grâce auquel ils ont pu intéresser un segment dans le marché qu'ils visaient . Ils étaient les premiers dans leur secteur à utiliser Internet pour distribuer leur produit, leur choix était bien économique. Mais grâce à cette exploitation, ils ont pu transpercer les frontières géographiques de leur marché et atteindre une demande outremer.

D : M. Vincent était toujours impliqué dans le domaine des TI, pas vraiment un passionné mais ils les considère comme des outils de performance pour l'entreprise. Quand il a conçu son affaire avec son associé M. Allard, ils voulaient utiliser une technologie pour réaliser leur idée d'affaire tout en poursuivant l'objectif d'avoir un commerce simple et automate. M. Vincent a toujours cru au pouvoir des TI : « ce sont des outils extraordinaires pour réaliser des choses, j'ai toujours le réflexe de concevoir la technologie comme outil pour faire des innovations ». Derrière leur volonté de proposer une nouveauté pour les gens d'affaires, ce réflexe s'est donc révélé et il s'est ainsi manifesté dans l'usage d'un commerce électronique sous la forme de la télécopie sur demande avant de devenir un commerce sur le cyberspace. Dans leur première vision, ils se sont concentrés seulement sur les besoins du marché et pas sur la concurrence qui se composait spécifiquement de bureaux d'avocats. Cependant lorsqu'ils se sont transférés sur Internet, l'envergure de la concurrence n'étant plus la même que celle qui se trouvait

dans le marché traditionnel, ils ont compris qu'il fallait renforcer leur offre, ils ont ainsi étendu leur gamme de produits pour le but de saisir tout les créneaux de leur marché.

E.com : Ayant une très grande passion pour les TI et surtout les plus nouvelles, Jean-Philippe croyait à leur pouvoir de révolutionner les industries. Il s'est concentré ainsi sur le potentiel d'Internet dans l'industrie automobile. Sachant que cette industrie est très imposante dans la société, il était convaincu du pouvoir informationnel d'Internet qui pourrait influencer ainsi ce secteur. Il concevait Internet comme réseau puissant à valeur ajoutée, cette dernière trouve sa source dans les flux informationnels échangés entre les membres de ce réseau. Jean-Philippe était le premier à faire profiter son marché local de cet avantage remarquable qu'a Internet. Cependant, il savait qu'au niveau mondial (du moins dans le marché américain), ce type de solution Internet existe déjà. Ainsi, voulant s'agrandir sur le marché international, il est motivé pour toujours saisir le potentiel innovateur qu'offrent les TI pour son industrie. «Être toujours à la fine pointe» affirme donc Jean-Philippe.

Ainsi se résume l'analyse stratégique des cinq cas. Mais pour bien cerner leurs paramètres stratégiques. Il est pertinent d'analyser leurs stratégies compétitives et leur chaîne de valeur afin de spécifier les sources de leur avantage compétitif. Ainsi, sur quoi se base leur avantage compétitif ?

Stratégie de domination par les coûts : Cas de A.com

Par la création de leur entreprise sur le cyberspace, les entrepreneurs veulent offrir un service gratuit et en plus profitable pour le consommateur qui va encourager la promotion des produits de leurs partenaires. Ces derniers investissent moins en publicité qu'avec l'utilisation des médias traditionnels (Télé, journaux, magazines...) ou d'autres utilisant Internet mais qui présentent certains inconvénients tel le «mailing» direct. Ce mode est très mal perçu par le consommateur internaute «Il pollue les boîtes de réception des individus» justifie Yann. Les entrepreneurs visent le marché de masse à long terme, ils sont convaincus que leur affaire pourrait réaliser à terme des économies d'échelles en acquérant une grande part de marché, voire mondiale, ceci tient au fait d'être sur Internet,

un réseau puissant et sans frontières. À cet effet, Yann confirme : « on est une «business» qui est capable d'aller sur de gros volumes avec des petites marges, c'est pour ça qu'il faut aller vite, il faut avoir beaucoup de consommateurs même si à court terme nos marges baissent...». Par conséquent, l'avantage concurrentiel est basé sur les coûts qui sont minimales pour l'entreprise et pour le client grâce à l'attrait économique de la technologie Internet. En plus, Les entrepreneurs s'assurent de sélectionner des entreprises clients offrant des produits de bonne qualité pour qu'une fois essayés par le consommateur, ces produits vont bénéficier de son bouche à oreille. De surcroît, ces partenaires vont être convaincu d'avoir atteint une clientèle qui serait fidèle étant donné qu'elle en parle de leurs produits en attendant une récompense. En effet, Yann affirme à ce propos : « Concernant notre service, on n'a pas vu quelque chose qui est mieux pour chercher un meilleur marché pour l'entreprise client, cette dernière confie son budget de publicité au bon consommateur au lieu d'investir gros en publicité de masse».

Par conséquent, les efforts stratégiques sont concentrés sur la domination des coûts et éventuellement la réalisation d'économies d'échelle dans une phase de forte croissance. L'usage d'Internet est la source principale de cet avantage compétitif, grâce à sa facilité d'accès, son coût négligeable et surtout sa force en tant que réseau mondial. Par ailleurs, les entrepreneurs insistent à conserver une image de qualité pour leur service, une image de «crédibilité». Pour ce faire, ils visent à prospecter des consommateurs qui seront fidèles pour propager les produits à travers leur bouche à oreille : «notre système doit fonctionner pour payer le «bon» consommateur, si à terme les marges viennent à baisser, il faut les donner à ce type de consommateur», commente Yann.

Face à la concurrence, les agences de publicité, toute forme traditionnelle de publicité et de promotion ainsi que les bannières sur Internet, A.com se place comme entité bien différenciée grâce à son avantage de coût et son service innovateur (la formule du bouche à oreille et le système de récompense). Elle est leader dans sa catégorie.

Stratégie de différenciation : Cas des entreprises B.com, D et E.com

- Stratégie basée sur la différenciation du service : Cas de B.com

B.com : L'entreprise se différencie par son offre d'applications de gestion haut de gamme avec un coût très avantageux et beaucoup plus minime par rapport à ce qu'il s'offre traditionnellement. En effet, les logiciels de gestion vendus en magasins sont généralement onéreux. De plus, pour pouvoir les utiliser, il faut investir intensément en matériel et infrastructure informatique, en achat de serveurs sans compter aussi l'intégration d'une formation technique à son personnel. Ces coûts étant énormes pour des entités fragiles comme les PME. Ainsi, B.com est une solution idéale pour ce marché. Le prix de cette offre est raisonnable et reflète bien la valeur du service. Par conséquent, l'avantage concurrentiel de l'entreprise se trouve basé sur le rapport qualité/prix de son service. Sa source principale étant la technologie Internet. En effet, afin d'acquérir cet avantage, il fallait intégrer Internet dans l'infrastructure de l'entreprise pour bénéficier de l'attrait coût et de l'efficacité du service. Internet étant le moteur de l'entreprise et son arme stratégique.

Afin de conserver cet avantage compétitif, l'entrepreneur vise toujours la fiabilité et la sécurité pour son service, il justifie : «jusqu'à présent, on a un plan d'action bien précis, on continue à travailler la fiabilité et la sécurité du service». Ainsi, tous les efforts stratégiques se concentrent sur l'amélioration de ces deux composantes. L'entreprise fait de la R&D, de la veille concurrentielle et technologique afin de puiser plus d'avantages que pourraient offrir les TI pour l'amélioration de ces deux aspects. Finalement, B.com se distingue par la qualité de son service, contrairement à ses concurrents qui se concentrent sur le mode de distribution selon les dires de l'entrepreneur, il précise en effet : «on travaille beaucoup à définir la composante service et non le mode de distribution et je pense que c'est l'une des erreurs des gros joueurs dans le secteur des logiciels étant donné qu'ils travaillent plus sur le canal de distribution, alors que c'est plutôt le service».

Aujourd'hui, B.com est leader dans son marché local (au Québec), elle se trouve au début de sa phase de croissance, mais elle ne tardera pas à atteindre le niveau où elle aura un «pic» de croissance lorsque les relations inter-firmes «BtoB» augmenteront d'avantage dans le monde des affaires électroniques : «d'ici un an on atteindra la phase de croissance rapide en suivant l'explosion exponentielle des relations «BtoB» », précise M. Boudereault. Concernant sa vision future pour le marché des ASP, Il poursuit : « dans cinq ans (2005) ça va être la façon privilégiée pour utiliser les logiciels de gestion, il n'y aura plus personne qui plantera sa propre centrale électrique». Son objectif ultime est de maintenir sa position de leader dans son marché pour assurer la compétitivité de son entreprise, pour cette fin, il vise à amplifier sa stratégie marketing ainsi que sa veille concurrentielle : « on n'est pas encore dans le marché de masse, on est au début, donc c'est important d'avoir une position privilégiée immédiatement, d'être connu le plus rapidement possible, donc on travaille fort au niveau marketing et vente».

- Stratégie basée sur l'image et la qualité des produits : Cas de D

D : L'entreprise se distingue par l'exclusivité de son offre qui se base sur la qualité, et une image de professionnalisme et de crédibilité. Les produits de D sont innovateurs dans leur forme et contenu, ils intègrent la technologie Internet et gagnent à cet effet plusieurs avantages à savoir une flexibilité pour répondre à toutes les demandes «la plupart de nos produits sont l'objet des demandes qu'on reçoivent», une rapidité et une disponibilité grâce à l'absence de barrières temporelles et géographique et à l'automatisme des transactions. De surcroît, ses produits sont complets et définis en trois langues différentes. Grâce à ces attributs, l'entreprise a pu rapidement croître sur les marchés internationaux et Internet a été le catalyseur de cette croissance. «On est très bien positionné grâce à nos produits disponibles en trois langues » justifie M. Vincent.

Face à la concurrence, l'entreprise détient une position forte qui tient à la haute qualité, à la flexibilité et à l'intégralité de sa gamme de produits. Malgré l'existence de concurrents, des ramassis de bureaux d'avocats généralement, qui offrent des prix moins chers que ceux de D, la qualité de leurs produits étant moindre. M. Vincent insiste que la force de

ses produits se concentre sur l'aspect crédibilité sur lequel se base constamment l'entreprise. Étant disponibles sur Internet, un monde riche en opportunités mais qui présente certains risques (fraudes, piratage...), les produits de D sont sécuritaires au niveau de leur acquisition et utilisation, leurs prix sont donc justifiés par leur qualité. Par conséquent, l'avantage compétitif de l'entreprise trouve sa base dans la qualité de ses produits et à l'image qui leur est attribuée : « sécurité, crédibilité, professionnalisme ». La source de cet avantage se trouve dans la compétence et le savoir-faire des fondateurs de l'entreprise et dans la technologie Internet qui offre les aspects flexibilité et rapidité. Les efforts stratégiques sont orientés pour conserver cet avantage de qualité et cette image de marque liée aux produits. M. Vincent justifie avec ses propres mots : « On veut être crédible et on se base sur cette crédibilité car la qualité reconnue c'est bon vendeur ».

- Stratégie basée sur l'intégralité du service et sa qualité : Cas de E.com

E.com : Dans le marché de l'automobile au Québec, Jean-Philippe était le premier à offrir une solution Internet. Il était pionnier et au bout de cinq ans, E.com a pu croître rapidement et avoir une position de leader dans son marché (elle détient une part de 70% auprès des concessionnaires). Par rapport à ce qui se fait traditionnellement, à savoir publication dans des magazines spécialisés, campagnes publicitaires, ou participation dans les foires, l'avantage compétitif de E.com trouve sa source exclusivement dans la technologie Internet, dans le savoir-faire de l'entrepreneur, sa profonde compréhension de la technologie ainsi que sa capacité de saisir le potentiel des TI dans son industrie. Par rapport à la concurrence qui est minime dans le domaine d'Internet et le secteur automobile, l'avantage compétitif de E.com se base sur la qualité et l'intégralité de son offre. Un ensemble de services complémentaires qui offrent aux concessionnaires une visibilité sur le Web et leur permettant de gérer leurs stocks aisément et vendre leurs produits sur Internet. Parmi ces services, E.com offre une solution totale en marketing sur le cyberspace (génération de promotions en ligne, vitrine électronique, bannières, etc...). À ce sujet, Jean-Philippe témoigne : « grâce à notre portail, le concessionnaire gagne à faire connaître ses prix, on l'aide à se situer, à amener les visiteurs à son site Web, tous

les concessionnaires ont des services complets qu'ils peuvent avoir dans un commerce électronique, ils sont regroupés chez une même entreprise».

En outre, si on considère l'entreprise dans sa forme réseau, elle produit de la valeur à ses membres, plus le réseau est exploité, plus la valeur attribuée au réseau augmente (principe de Metcalfe). Le prix des services offerts ne bénéficie pas pour autant de l'attrait économique d'Internet, car il intègre tout un ensemble de coûts relatifs à l'exclusivité et la qualité des différents services Internet. Le tout produit un tarif qui est justifié par le niveau de la qualité et par l'intégralité de l'offre.

Finalement, l'entreprise E.com est fortement compétitive grâce à son portefeuille de services Internet qui procurent aux concessionnaires une présence sur Internet, et une façon efficace et sans frontières de promouvoir et de vendre leurs offres. De plus, la puissance d'Internet en tant que réseau démultiplie leur chiffre d'affaire et leur procure une riche information sur les consommateurs. Tous ces avantages confèrent à E.com une position privilégiée auprès des concessionnaires : «nos produits et services nous différencient et font en sorte qu'on a le meilleur «package» dans le monde de l'industrie automobile». Suite à l'émergence de E.com, il y a eu des entreprises qui offraient des services équivalents dans le domaine de l'automobile. Néanmoins, ces offres n'étaient pas aussi complètes que celle de E.com. Par ailleurs, grâce à ses partenariats avec des sites généralistes, E.com détient un privilège pour avoir le plus d'Internauts sur son site. Par conséquent, ces partenariats accentuent son avantage compétitif.

Concernant ses efforts stratégiques futurs, Jean-Philippe est dévoué pour renforcer d'avantage sa position et son avantage concurrentiel en cherchant constamment le potentiel des nouvelles technologies dans son secteur. Voulant également s'agrandir sur les marchés internationaux vu que son marché local est saturé, il est déterminé à perfectionner son offre et à puiser toutes les nouvelles possibilités technologiques, pour ce faire, il est systématiquement en veille technologique et concurrentielle, il justifie en ses propres termes : « La seule façon qu'on peut devenir leader dans son domaine, c'est d'être toujours à la fine pointe, de devancer la concurrence, de créer le besoin chez son

client une fois que le potentiel a été établi face à une nouvelle technologie ». Aujourd'hui, l'entrepreneur a pu s'accroître sur le reste du Canada, notamment la partie ouest. Concernant les concurrents américains, ces derniers détiennent des parts importantes dans leur marché, le gain d'un marché n'étant pas évident : « on est un petit poisson dans le marché américain » commente Jean-Philippe. Cependant, il est déterminé à concurrencer ce marché sachant que sa solution est plus avantageuse au niveau du coût, aussi affirme-t-il : « Je suis beaucoup moins cher et je crois fortement que je confère beaucoup plus d'avantages pour les concessionnaires qui y participent ».

Stratégie de niche : Cas de C

Avant la création de leur entreprise, Les entrepreneurs ont vu que le marché des éditeurs HTML était détenu par des grands leaders forts et très compétitifs, des multinationales en particulier, tel que Microsoft qui possède depuis des années le monopole du marché mondial en produits informatiques. Lorsqu'ils ont découvert que leur marché local nécessitait la présence de logiciels en français, ils se sont donc concentrés sur cet attribut et ils ont pu ainsi intéresser un segment du marché des éditeurs HTML. De plus, suite à l'analyse concurrentielle de leur marché, ils ont vu que les produits déjà offerts étaient chers malgré leur performance. Par conséquent, les consommateurs éprouvaient aussi le besoin d'avoir des prix plus avantageux. Saisissant ainsi cette deuxième opportunité, les entrepreneurs ont choisi de créer un produit moins cher que la concurrence mais de bonne qualité et surtout répondant au besoin non comblé, un logiciel en français : « par rapport aux concurrents américains, on a un très bon rapport qualité/prix, et il y a aussi la langue, on est la référence dans le marché francophone des éditeurs HTML, c'est notre marché cible qui nous fait grandir sur Internet » confirme ainsi Patrice. Par conséquent, grâce à leur nouveau produit, ils ont intéressé un marché de niche non négligeable au niveau local. Lorsqu'ils ont exploité Internet pour distribuer leur produit, ils ont pu accroître l'envergure de leur marché cible, c'est ainsi que s'est manifesté leur avantage compétitif face à une concurrence mondiale puissante.

L'entreprise C est un bel exemple d'une PME qui a pu imposer ses produits dans un marché détenu déjà par des grands joueurs. Ceci tient à l'interstice découverte par ses fondateurs et surtout l'usage stratégique de la technologie Internet.

Alliances stratégiques : Cas de C

Les entrepreneurs ont continué de développer leur affaire bien orientée vers le succès, ils ont élargi leur gamme de produits, toujours en intégrant la technologie Internet et aussi les extranets. Leurs efforts stratégiques ont produit des nouvelles formes d'alliances stratégiques sur le cyberspace. Ils ont tissé des liens stratégiques avec des sites de «webmasters», ces liens sont intégrés dans un site propre à l'entreprise, il s'agit d'un portail de recherche graphique, grâce à son infrastructure ainsi qu'à la qualité non négligeable des données qui y existent (des images graphiques constituant des milliers bases de données disponibles sur le portail), l'entreprise reçoit une multitude de visiteurs et a pu gagner une part importante dans le marché de la recherche graphique sur le cyberspace. Ainsi, confirme Patrice : « grâce à nos ententes avec les sites de «webmasters», on a accès à leurs usagers donc le marché est déjà détenu par nous ». L'avantage compétitif étant basé sur la qualité : « on se base sur la qualité du produit, c'est vraiment ce que les gens veulent », affirme Patrice. C'est sur cette base aussi que l'entreprise a pu croître considérablement.

Suite à cette analyse des stratégies compétitives des cyberentreprises, on constate que dans tous les cas étudiés, les entreprises sont fortement positionnées sur leurs marchés grâce à la qualité et l'exclusivité de leur offre. Le fait que leurs créateurs soient premiers à identifier les besoins de leurs marchés, ils ont gagné le privilège d'être leaders. Le tableau suivant (tableau 4.12) présente le positionnement de ces cyberentreprises très compétitives.

Tableau 4.12 : Positionnement des cyberentreprises dans leur marché

Positionnement	A.com	B.com	C	D	E.com
Faible					
Moyen			Déteint une niche		
Fort	Leader	Leader		Leader	Leader

En conclusion, ces entreprises se caractérisent toutes par une position de leader dans leur marché, sauf pour le cas particulier de C, néanmoins son marché de niche est énorme grâce à sa croissance phénoménale sur le cyberspace. Les fortes positions de ces entreprises tiennent au fait que les entrepreneurs étaient des pionniers proposant des nouvelles solutions Internet dans leur marché. Le fait d'être pionnier est la clé de succès pour un fort positionnement et pour construire ses barrières à l'entrée. Ainsi justifie M. Boudereault (B.com) : « Lorsqu'on est sur le web, la meilleure barrière à l'entrée c'est d'être le premier dans le marché, d'occuper l'espace le plus rapidement ».

4.2.4.1. Chaîne de valeur et système de valeur ajoutée

Une entreprise compétitive et rentable est une entreprise qui maîtrise bien ses coûts, qui a la capacité de concevoir des systèmes de production ou de concevoir des liens stratégiques avec d'autres entités pour avoir une valeur de plus à sa productivité et donc augmenter ses profits. Mais, sa compétitivité ne s'arrête pas à la production de la valeur ajoutée pour ses produits ou services, elle pourra se renforcer d'avantage par la production de la valeur ajoutée pour ses partenaires, et ce par le biais d'échanges intenses qui peuvent réduire les coûts pour ces partenaires et leur procurer des bénéfices durables.

Afin d'analyser la compétitivité de la cyberentreprise, il est pertinent de décrire sa chaîne de valeur afin de cerner les activités productrices de valeur. Par ailleurs, étant données que ses systèmes d'informations ainsi que les TI (Internet, extranets et Intranets) sont intégrés intensément dans sa structure et dans la majorité de ses fonctions principales (production, marketing, vente, comptabilité), on peut se baser sur le schéma théorique de la méta-chaîne de valeur, représentant la vision topographique de l'application stratégique des TI dans une industrie (figure 2.6). En effet, il expose la chaîne de valeur d'une entreprise qui utilise stratégiquement les TI dans presque l'intégralité de ses activités, cette chaîne a une dimension illimitée, elle peut se joindre aux chaînes de valeurs de ses partenaires suite à des choix stratégiques «marché» afin de puiser des avantages compétitifs. À l'intérieur de cette chaîne, se produisent des flux, spécifiquement informationnels. On distingue les flux intrafonctionnels et interfonctionnels, ces derniers

s'échangent entre les différents départements d'une manière intense à l'interne, et grâce aux TI (Intranets), ils sont exploités au bon moment, plus rapidement et efficacement, ils contribuent ainsi à la réduction des coûts opérationnels et de transactions et donc à l'augmentation de la valeur ajoutée de l'entreprise. À l'externe, les flux circulent en amont et en aval, grâce aux TI, ils sont plus denses et ne connaissent pas d'obstacles temporels et spatiaux, ils sont exclusivement des flux d'informations riches, produits par les échanges stratégiques entre les partenaires et par la dématérialisation des échanges de biens et documents transactionnels, administratifs et commerciaux. Ces échanges de flux sont sources de valeur ajoutée pour les partenaires qui les exploitent, ils contribuent à la réduction de leurs coûts, ajoutent des attributs bénéfiques à leur produits et services et qui leur procurent ainsi une valeur de plus et une meilleure compétitivité. Ils aident pour une meilleure gestion (notamment, de comptabilité, de vente, financière...) et pour un système de prise de décision efficient. Plus ils sont denses, plus la valeur produite est importante.

Afin de mettre l'accent sur le fonctionnement de la méta-chaîne de valeur de la cyberentreprise, il est intéressant de la disséquer en systèmes d'échanges de flux à l'interne et à l'externe, de préciser les avantages de ces échanges et leurs impacts sur sa productivité et sa rentabilité ainsi que celles de ses partenaires (clients, partenaires issues d'alliances stratégiques).

En fait, c'est quoi la chaîne de valeur d'un commerce électronique ? C'est tout un ensemble d'opérations automatisées, d'échanges considérables d'informations riches, d'échanges dématérialisés de produits, de services, de documents transactionnels, de savoirs, de savoir-faire. Cet ensemble d'opérations et d'échanges exploités à bon escient et au bon moment, grâce à l'efficacité des TI et leur pouvoir stratégique, produisent de la valeur ajoutée au niveau microéconomique, et augmentent les échanges commerciaux contribuant à l'expansion des marchés au niveau macroéconomique. L'analyse de cet ensemble d'opérations automatisées et d'échanges intensifs de flux informationnels est une façon de décrire profondément la compétitivité de ces cyberentreprises dans leur

environnement. Pour cette analyse, on a construit une matrice qui juxtapose les cinq cas devant les différents maillons de la chaîne de valeur qui caractérisent un système à valeur ajoutée d'une cyberentreprise (voir matrice 4, annexe IV). Suite à l'observation de la matrice 4, on peut aboutir à l'évaluation de chacune des variables représentant les maillons des chaînes. Les résultats sont présentés dans le tableau qui suit :

Tableau 4.13 : Évaluation des systèmes d'échange de flux et de l'importance de l'impact de chaque maillon sur la production de la valeur chez la cyberentreprise et ses partenaires

Maillons	A.com	B.com	C	D	E.com
Échanges de flux sur Internet	Très forte densité	Forte densité	Très forte densité	Forte densité	Densité très intense
Échanges de flux sur extranets	-	Forte densité	Densité très intense	-	Densité très intense
Automatisme des transactions ou des opérations électroniques	Coûts minimes pour les partenaires et l'entreprise et ventes accélérées	Coûts minimes pour les partenaires et produits efficaces et accessibles partout.	Coûts très réduits pour l'entreprise et des prix bas pour les clients et accélération des ventes	Coûts réduits pour l'entreprise et absence de délais entre la vente et livraison	Accès rapide, gratuit et sans frontières pour les consommateurs et accélération des ventes pour les clients
Dématérialisation des échanges commerciaux, monétaires et documentaires	Une clientèle internationale et plus importante pour les partenaires	Un service haut de gamme accessible facilement pour les clients et à moindre coûts	Des produits accessibles sans frontières pour les clients et rentables pour l'entreprise	Des produits accessibles sans frontières et flexibles pour les clients	Grâce à un centre de magasinage virtuel, un large éventail d'offres est accessible sur un même site pour les consommateurs
Intranet	-	Coûts réduits et meilleur prise de décision stratégique	L'automatisation du lien entre les fonction vente et comptabilité et perfectionne la gestion	-	Coûts réduits et une analyse efficace de la rentabilité des produits.
Réseaux à valeur ajoutée	Valeur produite pour les produits des partenaires qui s'intensifie avec Internet	Meilleure rentabilité pour les clients avec l'utilisation intensive du service	Une rentabilité qui s'intensifie avec les échanges de flux sur Internet	Une rentabilité qui s'intensifie avec l'augmentation des ventes	Valeur produite pour les produits des partenaires qui s'intensifie avec le nombre de visites et les échanges de flux sur le portail

4.2.4.1.1. Impact des échanges de flux sur la productivité et la compétitivité de l'entreprise

Information circulante à travers Internet produisant de la valeur ajoutée: Cas de A.com

Le système du suivi du bouche à oreille fonctionne purement par transfert de données conduisant à des échanges intenses d'informations qui circulent à travers Internet. En

effet, par l'opération d'inscription au site de A.com, le client entre ses données relatives à son identification ainsi que tous les renseignements que nécessite une prise de commande éventuelle, en utilisant comme code d'entrée le nom de la personne qui lui a parlé du site de A.com et du produit de son partenaire, c'est ainsi qu'il pourrait accéder à la page affichant le formulaire de l'inscription. Ces données saisies à partir du site de A.com, vont servir à avoir une sorte de carte d'identité pour les membres inscrits au site de A.com et s'engageant à promouvoir ses produits par leur bouche à oreille.

Par ailleurs, pour effectuer une commande, le consommateur doit utiliser d'abord soit son nom d'identifiant défini lors de son inscription ou celui d'un membre inscrit à A.com qui lui a nécessairement parlé du produit, il sera transmis directement sur une page propre au site marchand du client de A.com, où il donnera toutes les informations concernant sa demande, ses références bancaires pour un achat et un paiement en ligne. Toutes ces données sont transférées automatiquement et d'une manière codée au site du client à partir de celui de A.com. En contrepartie, le client de A.com envoie les données propres à chacun des membres qui vont servir à calculer leurs commissions. Ces données concernent, en effet, les ventes effectuées grâce à leur bouche à oreille. A la fin de chaque mois, l'entreprise A.com se charge du calcul des récompenses pour ses membres. Ces derniers seront payés si leur bouche à oreille a provoqué des ventes atteignant ou dépassant une somme préfixée par le client de A.com. Leur bonification sera proportionnelle au volume moyen des ventes effectuée à partir de leur nom d'identifiant.

Finalement, ces opérations successives intégrant l'inscription, la commande et le calcul des commissions, produisent un système de transfert de données circulant qui fait fonctionner le service de A.com. Cette dernière réalisera des gains suite à l'augmentation des ventes de son client. Grâce à l'automatisme de ce système et la force d'Internet en tant que réseau mondial, les flux d'informations échangées seront explosifs quand le nombre des membres sera amplifié suite à la construction des chaînes de bouche à oreille à travers le monde «par un effet boule de neige» ainsi qualifié par Yann. Ces flux d'information produisent de la valeur au produit du client de A.com qui va se vendre

d'une manière phénoménale lorsque l'amplitude des chaînes de bouche à oreille sera énorme. Le catalyseur de ces chaînes sera le profit que les consommateurs membres veulent atteindre s'ils parlent des produits des clients de A.com. L'accélérateur étant Internet, son attrait économique et sa puissance qui lui confère une valeur plus que proportionnelle au nombre de ses utilisateurs.

Échanges stratégiques à travers Internet: Cas de C

À travers ses liens sur Internet via son portail de recherche graphique et sur son extranet avec les sites de certains «webmasters», l'entreprise bénéficie d'échanges d'informations, de visiteurs et de bannières qui accumulent ses revenus publicitaires. De plus, vu la force du réseau Internet, le nombre des utilisateurs de son portail de recherche graphique s'intensifie d'une manière spectaculaire, ce qui augmente le volume des échanges et donc des revenus publicitaires. Internet étant le multiplicateur de ses profits, non seulement elle économise en temps et en argent pour vendre et distribuer ses produits, mais elle est capable d'atteindre de gros chiffres d'affaires grâce à l'attrait publicitaire d'Internet et surtout les échanges d'utilisateurs avec ses partenaires. Ses liens stratégiques promouvaient son site hébergeant son commerce et donc ses produits et son nom de marque, c'est ainsi qu'elle peut croître d'une manière phénoménale sur son marché. Patrice signale à ce sujet que grâce à ses échanges de visiteurs avec ses partenaires sur son portail de recherche graphique, son entreprise reçoit environ entre 15000 et 20000 visiteurs par jour.

Un portail qui puise sa force dans les échanges de flux d'informations riches pour ses partenaires : Cas de E.com

«On offre des bases de données pour les clients et pour des milliers de visiteurs», note à ce propos Jean-Philippe. Les échanges de E.com avec ses partenaires sont exclusivement informationnels. En effet, E.com procure à l'internaute toute information utile qui pourrait faciliter une sélection d'un modèle d'automobile. Ainsi, elle facilite pour lui l'opération de magasinage. En effet, Jean-Philippe précise à ce propos : «Internet se présentait bien comme médium afin de présenter de l'information, des bases de données, de comparer des modèles. On se trouve dans un modèle qui présente une agrégation

d'informations, on prend ce que les concessionnaires nous donnent comme information à travers nos logiciels, qui en terme Internet se nomme du «Datamining», on a de l'information tant au niveau de l'inventaire, des véhicules d'occasion, de pièces, etc...Donc tout ce réseau génère grâce à nos clients de l'information pour des fins de magasinage destinée aux consommateurs. Ainsi, ceci donne un avantage marqué du fait qu'on se positionne entre les concessionnaires et les consommateurs ». Par conséquent, le portail E.com détient un rôle très privilégié auprès des concessionnaires. Les consommateurs internautes utilisant le portail E.com pour leur magasinage renforce ce rôle et lui affectent une valeur qui s'intensifie plus que proportionnellement au nombre des visites. Par ailleurs, les échanges informationnels s'enrichissent d'avantage et prennent une forme interactive grâce à un forum de discussion.

Finalement, ces échanges d'informations utiles et riches sur le secteur automobile procure une valeur ajoutée au portail E.com, étant un centre de magasinage d'automobile virtuel sur Internet, il évite au consommateur de se déplacer pour aller s'informer directement chez un nombre de concessionnaires, lui offre une recherche bien ciblée et raffinée pour le produit qui répond au mieux à ses attentes, cette offre est d'abord gratuite donc n'engage à rien pour le consommateur et lui fait gagner du temps, et donc de l'argent. Ce qui peut l'encourager à fréquenter sans limites le site de E.com. En plus, le forum de discussion ajoute de l'interactivité au site E.com pour des dialogues entre internautes et des réponses à leurs demandes d'information plus précises sur des modèles particuliers. De surcroît, les consommateurs ont la possibilité de s'inscrire gratuitement sur le site pour recevoir par courriel toutes les nouveautés sur les offres ou les modèles de véhicules nouvellement lancés sur le marché.

En conclusion, la valeur ajoutée du portail E.com est directement corrélée à cette richesse informationnelle offerte gratuitement au consommateur. Par ailleurs, E.com détient des alliances, plus précisément des liens hypertextes avec des sites généralistes qui grâce à leurs efforts publicitaires énormes renforçant leur notoriété, attirent des milliers d'internautes vers leurs sites. Ceux qui s'intéressent à l'automobile, sont invités à visiter

exclusivement le portail E.com. Sachant selon Jean-Philippe que son entreprise ne paye rien pour ses liens avec les sites généralistes, donc elle reçoit des gains nets en publicité et en notoriété. La valeur du portail est donc intensifiée grâce à ces liens. Et si on revient au principe de la force phénoménale d'Internet, celle qui concerne la démultiplication de sa valeur en tant que réseau (principe de Metcalfe); plus le nombre de visiteurs augmente, plus la force du portail augmente, une force particulièrement informationnelle dont la valeur s'accroît d'une puissance n , n étant le nombre de visiteurs. Ceux qui sont prêts à payer cette valeur ajoutée pour E.com sont évidemment les concessionnaires membres de son réseau. Ces derniers, étant convaincus de la puissance du portail, ils sont persuadés qu'il va contribuer à augmenter considérablement leurs chiffres par rapport aux modes de communication publicitaires traditionnels. Ils sont donc consentants pour le prix de la solution totale qui leur est offerte par E.com. À ce propos, Jean-Philippe affirme : « Les concessionnaires dépensent énormément en terme de publicité, donc j'ai vu qu'ils seront les meilleurs candidats pour payer et pour défrayer les coûts d'un tel réseau ».

Échanges sur l'extranet : Des bases de données importantes pour les clients : Cas de E.com

Par son extranet, E.com donne accès pour ses clients à des bases de données utiles à leur gestion des ventes, ils peuvent ainsi savoir toutes les statistiques concernant les consommateurs internautes, le nombre de visites sur leur sites, l'effectif des consommateurs qui ont passé notamment des commandes en ligne. Par conséquent, cet extranet perfectionne la gestion des ventes et permet aux concessionnaires de connaître les caractéristiques de leurs clients, de gérer et mettre à niveau toute l'information concernant les consommateurs qui ont utilisé leur site Internet. Ce réseau donne une valeur de plus à l'ensemble de l'offre de E.com. Il renforce par ailleurs les liens entre l'entreprise et ses clients.

4.2.4.1.2. Répercussion de l'automatisme des opérations et des transactions sur la structure des coûts, la productivité et l'efficacité des prises de décisions stratégiques

Impact de l'automatisme du système d'inscription sur le coût d'acquisition du consommateur: Cas de A.com

Afin de participer aux chaînes de bouche à oreille et avoir la possibilité de gagner des commissions, il faut s'inscrire sur le site de A.com. Le système d'inscription est gratuit. Ainsi, le consommateur ne décaisse rien pour être membre du réseau de l'entreprise. De plus, il peut recevoir des commissions s'il réussit à encourager la vente des produits du client de A.com avec son bouche à oreille. Cette inscription gratuite ainsi que la bonification inciteront les consommateurs à participer dans le réseau de A.com pour promouvoir les produits de ses partenaires. C'est une stratégie de marketing «pull» qui demande un investissement quasiment nul de la part de l'entreprise A.com. En effet, l'attrait économique d'Internet et l'automatisme du système breveté de A.com (l'algorithme poursuivant les chaînes de bouche à oreille et calculant les récompenses) font en sorte que les chaînes de bouche à oreille se construisent délibérément et indépendamment de tout suivi humain. En fait, l'automatisme des opérations d'inscription, de prise de commande du produit partenaire, de la construction de la chaîne forment un système qui fonctionne «tout seul». «Un ordinateur qui tourne, c'est le transfert de données» précise Yann. Lorsque ce système roule : Les consommateurs entrent leur données pour fin d'inscription, s'engagent à parler du produit partenaire à leur entourage, les chaînes des consommateurs se développent et se prolifèrent. Par conséquent, la promotion du produit s'amplifie au fur et à mesure et provoque à terme un accroissement des ventes. C'est ainsi qu'on peut décrire un système de production de valeur ajoutée.

Celui qui supporte le coût de ce système à valeur ajoutée est le client de A.com. Ce coût représente, en effet, son budget de publicité. Par rapport aux modes traditionnels de promotion et de publicité, ce budget est beaucoup plus réduit. De plus, il est rentabilisé à terme par des gains accumulés grâce à la construction des chaînes des consommateurs. De surcroît, comme le précise Yann, le budget est destiné à payer surtout le «bon» consommateur celui qui va produire de la valeur au produit du client de A.com.

Ce budget sert à réduire le prix au consommateur qui achète le produit en recevant en même temps une commission s'il provoque des ventes, ainsi qu'à payer le système de récompense et une marge profitable pour A.com. Cette marge est d'autant plus importante que le volume des ventes s'accroît. En plus, elle ne dépend pas du coût d'acquisition du consommateur. En effet, ce coût est fixe et presque nul quelque soit le nombre des consommateurs inscrits; «on a un coût marginal d'acquisition du consommateur qui est à peu près de 0 qui permet de couvrir le budget de publicité et le mettre dans les poches du consommateur. En plus, il est le même pour 10000 ou 1 million de consommateurs» justifie Yann.

Par conséquent, le service de A.com offert à ses clients intégrant la prospection des consommateurs et leur inscription sur le site Internet de l'entreprise est un système qui produit des gains nets pour A.com. Ceci revient à l'utilisation d'Internet pour un appel gratuit aux internautes et un mécanisme de promotion automatisé et alimenté par le bouche à oreille des consommateurs. Ces gains produits par le système de A.com ne seraient pas de la même amplitude si l'entreprise avait utilisé les modes traditionnels comme le téléphone pour faire inscrire ses membres, elle aurait supporté des coûts considérables. En effet, Yann confirme «si on avait gardé la paperasse, les moyens traditionnels, comme l'inscription par téléphone, plus du $\frac{3}{4}$ de l'argent serait parti dans les coûts opérationnels».

Automatisation des transactions pour une politique de commercialisation et de distribution plus rentable : Cas de C

Comme on l'a mentionné dans la spécificité technologique de C, cette entreprise a choisi Internet pour vendre et distribuer ses produits. Ce mode lui confère des économies énormes grâce à la dématérialisation de ses produits. De plus ses gains sont amplifiés d'une façon phénoménale grâce à la force de son réseau intégré dans Internet et faisant l'objet de plusieurs liens stratégiques, celui-ci lui fait grandir sur ses marchés.

L'automatisme des opérations de commande et d'achat ainsi que la possibilité de payer en ligne évitent tous les délais entre la vente et l'encaissement et accélèrent donc tout le processus de la vente et la distribution des produits. Par conséquent, l'entreprise se permet de recevoir un nombre considérable de commandes et peut les traiter efficacement et rapidement grâce à l'automatisme et à la dématérialisation des échanges commerciaux et monétaires. L'entreprise n'aurait pas ces gains en temps, en argent et en volume si elle avait utilisé les modes traditionnels de distribution et de vente. Ainsi, Patrice confirme par ses propres mots : «en mode traditionnel, la distribution en boîtes en magasin représente 50 % du prix du logiciel. Donc, la vente en ligne minimise les coûts liés à la vente du produit et les coûts liés à l'expédition. Ça rend les produits plus rentables. Une fois que tout est automatisé, le personnel peut être réduit et on peut aussi traiter plus de commande : un gain de temps ».

Meilleure gestion financière et des ventes : Cas de D

L'entreprise bénéficie de la technologie Internet en minimisant ses coûts de vente et en optimisant la qualité de sa gestion. En effet, l'automatisme des transactions lui permet de bien gérer ses finances. Les clients règlent en majorité en ligne, l'opération de recouvrement se fait instantanément avec l'achat, ainsi il n'y a pas de délais pour recevoir les encaissements des ventes. De plus, l'automatisme de l'opération d'achat et du paiement évite les erreurs. À ce sujet, M. Vincent précise : « l'achat via la boutique «Yahoo !» est déposé directement dans notre compte chez une banque américaine et les fonds sont ensuite transférés à notre compte canadien ». M.Vincent ajoute que grâce à l'automatisme du processus de vente (commande, achat et paiement par le client), le chiffre d'affaires est mis à jour sans aucune manipulation humaine. Ainsi les valeurs des transactions sont saisies sans délais et sont utiles pour une analyse financière efficace. Dans ses propres termes, M. Vincent poursuit : « je sais très bien ce que j'ai vendu aujourd'hui, rapidement, donc pas de manipulation d'erreur, le prix marqué est celui qui va être chargé. De plus, on fait une meilleure gestion d'argent, on peut tout de suite prendre une décision financière comme faire des placements, donc pas de délais.»

Par ailleurs, la rapidité d'exécution des commandes et la transaction d'achat des produits de D aide à l'accroissement du volume des ventes. De plus, la flexibilité des produits de D et leur adaptabilité à trois langues (anglais, français et espagnol) font en sorte qu'ils se commercialisent plus aisément et rapidement sur les marchés internationaux. Évidemment, on ne néglige pas la force du réseau Internet comme on l'a évoqué dans d'autres cas comme A.com ou C ou E.com. Cette force accélère d'avantage l'expansion de l'entreprise sur les marchés mondiaux. En outre, le lien stratégique que dispose l'entreprise D avec la boutique électronique de «Yahoo !», un des portail les plus populaires sur le Web, est un catalyseur important pour la croissance de ses chiffres d'affaires sur Internet. A ce propos M. Vincent ajoute : « On est une entreprise virtuelle, on n'a pas de place d'affaires mais on est aussi gros sur Internet que n'importe quel monstre sur le marché traditionnel ».

Pas de coûts de stockage : Cas de D

La dématérialisation des produits évite les coûts de stockage «On n'a pas besoin de faire de la manutention ou du stockage physique, on n'a pas d'inventaire...» affirme M. Vincent, ce qui augmente le prix de revient des produits de D et contribue à l'augmentation de la valeur ajoutée attribuée à son offre, donc à l'accroissement de la rentabilité.

L'Intranet : Automatisation des fonctions de l'entreprise pour une maximisation de la rentabilité : Cas de E.com

« Ma ressource première c'est la RH qui me coûte cher, avec l'intégration des fonctions dans mon réseau centralisé pour les rendre automatiques me réduit le personnel et donc j'ai plus de rentabilité. Je suis toujours dans la recherche d'une automatisation» Aussi Jean-Philippe privilégie-t-il l'automatisation des opérations internes de l'entreprise, notamment les plus principales tels que la vente, la comptabilité, la GRH, la gestion de projet. L'entreprise a conçu un réseau centralisé afin de réduire le nombre d'intervenants dans les fonctions quotidiennes et essentiellement pour minimiser les coûts de transaction liés au coût du personnel et celui de la paperasse. De plus l'automatisation évite les délais

de latence, ainsi l'accélération des opérations à l'interne augmente la qualité de la gestion et contribue donc à l'amélioration de la productivité. En effet, cet Intranet aide pour une analyse de la productivité par produit et par projet. Il aide ainsi à la formulation de choix stratégiques efficaces se basant sur la maximisation de la profitabilité et par conséquent de l'accroissement de la valeur ajoutée liée à tel produit ou tel projet.

4.2.4.1.3. Internet et extranets : Réseaux à valeur ajoutée

Un système hébergé dans l'Internet et générant de la valeur ajoutée : Cas de A.com

Comme je l'ai indiqué précédemment, tout le système de A.com (inscription des internautes, chaîne de bouche à oreille et calcul des récompenses) ne fonctionne qu'avec Internet, il y a un transfert de données riches vers la base du client, ce dernier envoie les informations nécessaires pour le calcul des commissions pour chaque consommateur membre. En fait, il s'agit d'une boucle qui génère de l'information circulante qui fait marcher le système et génère de la valeur au client. En effet, ce dernier gagne non seulement des économies en promotion mais obtient une valeur de plus à son produit qui se vendra en plus gros volumes et aux «bons» consommateurs qui resteront nécessairement fidèles au produit, puisqu'ils verront qu'ils peuvent avoir des profits grâce à leur bouche à oreille. La mission de A.com est d'amener les consommateurs à son client. En plus, elle paye que si le consommateur provoque des ventes, c'est donc différent d'un budget de publicité : «le système identifie la chaîne de bouche à oreille, ainsi les gens qui créent de la valeur se démultiplient, du fait qu'on te rémunère sur les faits indirects, tu a une grande opportunité et tu contacteras par toi même les gens pour en parler du produit», précise donc Yann. Ce système procure de la valeur ajoutée à A.com, comme à ses clients et aux consommateurs.

Un extranet pour une valeur de plus pour le service de l'entreprise : Cas de B.com

Les clients sont branchés au service à la clientèle grâce à un extranet, à travers ce réseau s'effectue un échange d'information qui suit les demandes des clients. Cet extranet produit des échanges interactifs entre B.com et ses clients, ceci renforce la qualité du

service ASP qu'offre B.com et lui procure de la valeur ajoutée. En effet, tout se fait par échange informationnel, l'entreprise répond plus efficacement à ses clients, gagne plus de temps et de satisfaction auprès d'eux.

Un portail à valeur ajoutée: Cas de E.com

On a décrit précédemment le fonctionnement du portail E.com. Ce réseau produit des flux d'informations riches aux consommateurs et dispose d'une base de données importante et accessible par un extranet pour les concessionnaires. Ces derniers mettent à la disposition de E.com à travers l'ensemble des logiciels conçus par Jean-Philippe et ses collègues (comme celui qui gère les véhicules d'occasions) toute information concernant leurs offres, leurs prix et leurs nouveautés. Toutes ces données sont disponibles aux consommateurs grâce au site de E.com. Ils pourront ainsi effectuer toutes les comparaisons entre les offres et consulter les concessionnaires à travers le portail pour leur demandes d'information ou pour faire une commande.

Le réseau «BtoB» de E.com compte 400 concessionnaires, ces derniers enrichissent ce réseau par leurs bases de données utiles pour le magasinage des consommateurs. En contrepartie, E.com leur offre une valeur de visibilité précieuse et ayant une amplitude qui s'intensifie sur Internet. En effet, grâce à ses liens avec des grands portails publics canadiens tels Sympatico.ca (Bell Canada), ainsi que son entente d'exclusivité avec un fameux magazine spécialisé dans le domaine de l'automobile, ce dernier étant la «bible» au niveau des livres sur l'automobile au Québec, E.com gagne une énorme notoriété auprès des internautes et dispose d'une place privilégiée et d'excellence chez ceux qui s'intéressent au domaine de l'automobile. Par conséquent, les concessionnaires membres du réseau E.com bénéficient également de cet avantage d'exclusivité dans le secteur automobile sur Internet. N'oublions pas toujours la puissance d'Internet en tant que réseau, cette force accentue celle du portail et lui confère une valeur croissante voire explosive suite à l'augmentation du nombre d'internautes qui visitent le portail E.com. Les concessionnaires en tant que membres privilégiés du portail, gagnent par conséquent cette valeur attribuée au réseau. En effet, leur offres acquièrent une vaste notoriété, une

présence auprès des consommateurs sans frontières temporelle et géographique et enfin une image d'excellence. Cette valeur que gagne leur offre et leurs produits influencera leur chiffres d'affaires en les multipliant par des milliers à terme.

Donc l'avantage de s'investir dans un réseau aussi puissant que E.com représente des gains d'une étendue phénoménale grâce à l'explosion des échanges des flux informationnels sur Internet suite aux interminables visites des internautes. Jean-Philippe confirme avec fierté que E.com est le meilleur organisme capable d'offrir des services qui vont non seulement répondre à un besoin de visibilité sur Internet mais vont purement contribuer au succès de l'industrie à vendre ses produits et services.

4.2.4.1.4. Avantages des échanges de flux informationnels, des opérations électroniques et de la dématérialisation des échanges pour les partenaires de la cyberentreprise

Les systèmes à valeur ajoutée dont disposent les cyberentreprises produisent de la valeur non seulement aux entreprises elles mêmes, mais aussi à leurs clients et leurs partenaires stratégiques.

Un système augmentant la valeur pour les clients et produisant une bonification pour les internautes : Cas de A.com

À travers son système produisant des chaînes de bouche à oreille, A.com offre à son client une façon économique mais «extraordinaire» pour promouvoir ses produits. L'originalité de ce système fait en sorte que le budget de publicité, investi par le client et confié aux consommateurs, soit utilisé à bon escient et plus rentabilisé à long terme quand il y aura une croissance des ventes. Yann affirme qu'il n'y a pas une meilleure solution dans le domaine de la publicité pour ses clients qui reçoivent en fait des consommateurs s'intéressant à leurs produits et s'engageant à les promouvoir en contrepartie d'une commission.

On a décrit précédemment l'avantage de l'automatisme des opérations d'inscription sur le site de A.com et de transfert de données à travers son réseau vers le site du client. En effet, cet automatisme confère un gain en temps et en argent énormes : Les consommateurs s'inscrivent gratuitement et seront donc nombreux à s'abonner vu qu'ils ne s'engagent à rien déboursier et seront intéressés par le profit, cette opération ne requière qu'un coût minime de la part de A.com, ce qui offre à l'entreprise une grande marge pour ses gains suite à l'augmentation du chiffre d'affaires de son client. Quand à ce dernier, il ne supporte qu'un coût de promotion beaucoup plus petit qu'un coût d'un message publicitaire à télévision par exemple. De plus, le client est presque sûr d'amortir ce coût et de réaliser des ventes énormes lorsque les chaînes de bouche à oreille se répandent à travers le monde sur le réseau Internet. Finalement, il gagne non seulement des économies en promotion mais obtient une valeur de plus à son produit qui se vendra en plus gros volumes et aux «bons» consommateurs qui lui resteront nécessairement fidèles puisqu'ils verront qu'ils peuvent avoir des profits grâce à leur bouche à oreille.

Une offre efficace et complète : Un service ASP avec une approche personnalisée: Cas de B.com

Grâce au service ASP de B.com, ses clients reçoivent des fonctions de données leur permettant d'avoir des applications de gestion comptable, financière et humaine sans avoir à investir en une infrastructure en matériel informatique, en serveurs et en logiciels. Ils ont juste besoin d'un accès à Internet.

La mission de B.com est de réaliser les objectifs d'affaires de ses clients par le biais de la technologie (Internet et son logiciel de gestion) et par une relation personnalisée pour un service «sur mesure». En fait, M. Boudereault précise : «on a des directeurs de compte qui peuvent maintenir des rencontres régulières avec le client par rapport à son projet, c'est une approche très partenariale, on établit le plan du client, il nous définit ses objectifs d'affaires. Et nous, on utilise la technologie pour réaliser les objectifs du client. Internet renforce notre relation avec le client, mais au niveau stratégique c'est le «face to face» qui prime car c'est important dans les relations BtoB».

C'est ainsi que se distinguent les caractéristiques d'un réseau «BtoB» d'un «BtoC». En effet, les liens stratégiques avec le client restent basés sur le contact direct et personnalisé malgré l'automatisme de la distribution du service et sa structure électronique. Ce rapport «face à face» est complémentaire à l'offre de B.com. Cette dernière procure au client un service de gestion «haute de gamme», économique, rapide et efficace. De plus, accessible sans compter les frontières spatiales et temporelles. De surcroît, il gagne une relation de confiance et personnalisée avec les responsables de l'entreprise.

Finalement, le service B.com est une solution complète et idéale pour les chefs des petites et moyennes entreprises qui veulent se mettre à jour avec les technologies novatrices de la nouvelle économie. Avec l'offre de B.com, ils peuvent acquérir ces technologies avec une forme simplifiée, qui leur évite des investissements lourds et qui leur est disponible en tout temps et n'importe qu'elle place. Ainsi, ils peuvent gérer leur ressources efficacement sans contraintes financières, humaines et temporelle et ce en suivant leurs besoins et leurs objectifs. Cette solution leur permet, de plus, d'investir leur ressources dans d'autres domaines afin de maximiser leur productivité. À ce sujet M. Boudereault justifie : « l'avantage d'un service ASP est de bénéficier d'une technologie de pointe en tout temps, sans avoir des soucis de mise à jour de logiciel ni des changements technologiques. En plus, au lieu d'investir énormément en temps, en argent et en RH, tout ça pour suivre l'évolution fulgurante de la technologie, ces investissements pourraient être mieux consacrés à augmenter les revenus de ceux qui utilisent le service B.com». Tous ces avantages reviennent à l'utilisation d'Internet pour le service de l'entreprise, ils n'auront pas la même importance avec d'autres types de réseaux. En effet, M. Boudereault ajoute : «S'il n'y avait pas Internet pour pouvoir accéder à nos applications à distance, ça serait des réseaux dédiés très coûteux».

Outre les avantages économiques et stratégiques du service de B.com, celui-ci procure au client des applications de gestions automatisées. Cet automatisme confère un système de prise de décisions efficace :

- Offrir un service pour une gestion comptable efficiente et une gestion performante des ressources financières et humaines : Cas de B.com

Le service ASP confère un système efficient d'aide à la décision . Le client peut obtenir en temps réel les informations financières dont il a besoin pour prendre des décisions d'affaires éclairées. En effet, le service permet à ses utilisateurs de comptabiliser rapidement les revenus et de produire des rapports statistiques de ventes de leurs produits et services. De plus, l'enregistrement des salaires s'effectue automatiquement, l'entrée automatique de la dépense de main d'œuvre au centre de coût approprié assure une intégration maximale en évitant des compilations additionnelles. Des écritures et ajustements automatiques adaptés au type d'entreprise sont disponibles pour faciliter les fins de mois. En outre, une série de rapports de gestion permettent aux gestionnaires de comparer leurs résultats à des ratios de performance.

Ainsi, comme on l'a démontré dans les autres cas, notamment D et E.com, l'automatisme des fonctions principales de l'entreprise permet de réaliser des économies importantes en minimisant le temps de latence entre les opérations et en réduisant les coûts liés au personnel et à la paperasse. Par conséquent, les clients de B.com gagnent tous ces avantages grâce à l'automatisme des applications de gestions qu'ils acquièrent. À ce sujet M. Boudereault ajoute : «L'utilisation d'Internet comme outil de gestion minimise les coûts de transactions; Il n'y plus de manipulation de papier, la recherche d'information est plus rapide. Par ailleurs, l'intégration des applications du service à un système de «back office» où le chef d'entreprise fait en sorte d'éviter l'information de redondance. Le but est de lui réduire les coûts de transaction ».

Satisfaction garantie du client grâce à la possibilité de tester le produit par téléchargement : Cas de C

Les consommateurs s'intéressant aux produits de C peuvent tester ses produits par le téléchargement à partir de son site Internet, c'est gratuit et ça leur permet d'évaluer la qualité du produit avant la décision d'achat. Ainsi, le client qui acquiert le produit en est nécessairement satisfait : « Le fait qu'ils peuvent tester le logiciel facilement et

gratuitement, les clients ne s'engagent à rien au départ, s'ils apprécient, ils commandent. Et nous, on est sûr que 90 % de nos clients ont essayé le logiciel avant de l'acheter», commente Patrice.

Rapidité et flexibilité des produits : Cas de C

Les produits étant disponibles en forme électronique sur le site marchand de C, ils peuvent être commandés et utilisés de suite et instantanément après la réception d'un numéro d'autorisation par le service à la clientèle. Le clients peut utiliser ses logiciels sans délais et directement sur son ordinateur. Ainsi Patrice justifie en ses termes : « Le client gagne beaucoup de temps, il reçoit un produit en forme numérique qu'il pourrait facilement l'adapter».

Enfin, l'entreprise C procure aux clients une forme flexible et efficace pour ses logiciels, en plus, ils ont un niveau de qualité élevé avec un prix beaucoup plus bas que celui de la concurrence américaine. Ce tarif économique tient à l'exploitation d'Internet pour commander et acheter les produits. Une solution idéale pour ceux qui cherchent un bon rapport qualité/prix.

Une valeur de sécurité pour les clients : c'est comme s'ils se confient à leur avocat : Cas de D

Les clients qui achètent les produits de D, n'ont pas à se soucier de la confidentialité de leurs informations qu'ils font rentrer pendant les transactions en ligne. D'ailleurs, cette sécurité est attribuée à l'image des produits de D, des produits professionnels et crédibles. En effet, M. Vincent justifie : «Nos produits inspirent confiance. Il y a un service sécuritaire et des documents complets, les produits et l'information qu'on rapporte aux clients forment une offre intégrale, ils savent en quoi ils vont aller et avec quoi. Si je me fie aux commentaires qu'on reçoit, c'est la valeur sécurité que les gens cherchent. C'est comme s'ils vont parler avec leur avocat». C'est sur cette valeur de sécurité et cette image de confiance que se base l'offre de D, M.Vincent affirme : « Notre contact s'établie sur la confiance et c'est grâce à ça que les clients reviennent». Outre ces produits qui inspirent la sécurité, le côté virtuel aussi leur confère une flexibilité et une

utilisation aisée et pratique vu qu'ils seront en forme numérique, donc facilement adaptables au besoin du client.

Une dématérialisation des documents juridiques pour une utilisation rapide et flexible :

Cas de D

Les clients peuvent acquérir les produits de D par un téléchargement via la boutique «Yahoo!». Grâce à cette dématérialisation, ils peuvent avoir sans délais ni frontières géographiques les documents dont ils ont besoin. De plus, ils peuvent les adapter à leurs affaires étant donné qu'ils sont définis en trois langues et conçus d'une manière à avoir une forme intégrale et complète. En fait M. Vincent affirme que grâce à l'intégralité de ses produits, les gens d'affaires sont satisfaits et continuent de les commander.

Par ailleurs, grâce à une FAQ (foire aux questions), une aide technique automatisée est disponible aux clients 24h/24h et quelque soit son emplacement pour répondre à leurs demandes d'informations sur l'utilisation des documents juridiques. Ils peuvent en effet, consulter les dirigeants notamment sur la méthode de téléchargement des documents. C'est un outil de conseil et une source d'information utile pour toute question d'ordre technique. Cette FAQ complète l'offre de D et lui confère une valeur de plus au niveau professionnalisme.

Une solution rapide, économique et professionnelle pour le client : «Une utilisation d'Internet de gagnant à gagnant » : Cas de D

À l'instar de l'entreprise C, et généralement toute entreprise qui a un commerce «BtoC», Au sein de l'entreprise D, l'automatisme de la prise de commande et des transactions d'achat ainsi que le paiement en ligne éliminent les délais aussi bien pour les dirigeants que pour leurs clients en répondant efficacement et rapidement à leurs besoins. Ces derniers reçoivent les documents directement sur leurs systèmes d'informations et peuvent donc les accommoder à leurs affaires. De plus, la forme électronique est très

économique car elle évite le coût de la paperasse. En outre, il s'agit de documents bien étudiés pour être adaptables à des contrats juridiques d'ordre mondial. Ce sont des produits professionnels, dignes d'avocats d'affaires compétents et collaborant avec le marché international.

Un réseau d'information qui a sa raison d'être dans le marché de l'automobile : Cas de E.com

Le portail de E.com procure beaucoup d'avantages que ce soit aux concessionnaires ou aux consommateurs : «on a démontré que notre modèle d'affaire sert autant pour le consommateur que pour le concessionnaire, donc il a sa raison d'être sur le marché. Face aux forces du marché de l'automobile, les pressions des manufacturiers sur les concessionnaires ainsi que les besoins en information des consommateurs, les concessionnaires ont adhéré au portail de E.com, en plus ils ont le meilleur «package» de services et produits adapté à l'industrie», affirme donc Jean-Philippe.

En effet, grâce à l'intégralité du portefeuille des services Internet qu'offre l'entreprise aux concessionnaires, ces derniers ont un commerce électronique «BtoC» complet et n'ont pas besoin de s'adresser à d'autres fournisseurs pour de tels services. Ceci leur permet d'économiser sur les coûts opérationnels en ayant un seul fournisseur. «Cette intégralité touche à la rentabilité des concessionnaires, ils ont tous les services qu'ils peuvent avoir dans un «e-commerce» qui sont regroupés chez nous. Donc ceci leur diminue le nombre d'intervenants et de fournisseurs», ainsi justifie Jean-Philippe.

Comme on l'a mentionné précédemment, grâce à la force du portail E.com, ayant une énorme notoriété et une image d'excellence sur le Web, les concessionnaires acquièrent suite à leur appartenance au réseau une présence privilégiée sur Internet dans le domaine de l'automobile, ainsi qu'une visibilité importante qui leur permet de faire connaître leurs offres pour un large nombre de consommateurs. Ces avantages se répercutent sur les ventes en les intensifiant : «on peut aller jusqu'à doubler à tous les ans le nombre de revenus» commente Jean-Philippe.

Quant aux consommateurs, ils ont toutes les données disponibles en tout temps et quelque soit leur localisation, pour faire des comparaisons d'offres, des différents modèles et des tarifs répondant efficacement à leur besoins. De plus, ils seront au courant de toutes les nouveautés proposées par les concessionnaires.

C'est ainsi que se complètent les services du portail se trouvant entre le l'offre et la demande du secteur automobile. Son rôle étant de faciliter la «vie» aux consommateurs ainsi qu'aux concessionnaires en les joignant sur un même réseau qui ne tient pas compte des limites temporelles et spatiales. De plus, chacun des deux camps reçoivent des bénéfices et en est entièrement gagnant. Évidemment, les coûts d'un tel réseau sont payés par les concessionnaires mais ils représentent un investissement qui va leur générer à terme des chiffres d'affaires énormes. De plus, ils ont une infrastructure technologique leur permettant d'avoir une gestion commerciale et des ventes efficace. De surcroît, ils connaissent mieux les attentes et les besoins ainsi que les caractéristiques de leur marché en recevant des données riches sur les consommateurs à travers l'extranet de E.com.

Finalement, le portail E.com perfectionne le fonctionnement du réseau des concessionnaires avec leurs clients. C'est ainsi que se manifeste sa production de la valeur ajoutée : Une visibilité et une augmentation phénoménale des ventes pour les concessionnaires, un magasinage facile et «à domicile» ainsi qu'un un choix plus adapté aux attentes pour les consommateurs. En effet, Jean-Philippe ajoute en ses propres mots : « on facilite tous les échanges, on facilite le transfert de données et leur comparaison. C'est le concessionnaire qui paye, le consommateur sauve du temps. Donc je pense qu'on ne va pas à l'encontre du réseau de distribution déjà en place et on facilite l'achat au consommateur. Finalement, la partie «BtoC» du portail E.com est un résultat du réseau «BtoB» qui est derrière. C'est un réseau qui produit de la valeur ajoutée à nos clients. En contrepartie, ils nous donne notre force sur le marché de l'automobile».

En conclusion, suite à la description des chaînes de valeur de chacune de ces cyberentreprises, on constate que les systèmes produisant de la valeur ajoutée convergent selon le type du commerce électronique, c'est à dire un commerce «BtoB» ou un «BtoC».

Chaîne de valeur d'un commerce «BtoC»

Il y a production de la valeur pour l'entreprise ainsi que pour ses clients grâce à l'automatisme des transactions et à la forme dématérialisée des produits commercialisés ainsi que celle des échanges documentaires et monétaires liés aux transactions de vente et paiement, ces dimensions font accélérer les ventes et donc donnent une grande marge pour des nombres considérables de commandes sans tenir compte du temps, ni des barrières géographiques. De plus, elles éliminent les coûts liés au personnel, au papier et aussi aux délais ainsi qu'au stockage et à la distribution (livraison, magasin physique), ce qui favorise fortement la rentabilité liée aux fonctions de vente et distribution ainsi qu'au prix de revient des produits. Il s'agit d'un système à valeur ajoutée d'un commerce «BtoC» tels que les cas de C et D.

Chaîne de valeur d'un commerce «BtoB»

La production de la valeur peut être systématisée par des réseaux qui génèrent des échanges de flux intensifiés au niveau informationnel. Ces informations échangées sont utiles pour les partenaires pour une meilleure compétitivité en ayant le meilleur positionnement dans leur marché et une gestion efficace notamment des ventes et des ressources pour les entreprises. La force du réseau Internet qui prend une valeur phénoménale lorsque le nombre de ses utilisateurs s'accroît, affecte ces échanges et les rendent intenses et productifs, ce qui augmente considérablement le chiffre d'affaires des membres de ces réseaux et améliore la qualité de leurs prises de décisions stratégiques. Ceci se confirme par des réseaux à valeur ajoutée tels A.com, B.com et E.com.

C'est ainsi qu'on peut distinguer brièvement les deux types de commerce au niveau du fonctionnement de la chaîne de valeur des entreprises et des systèmes à valeur ajoutée. Ces constatations peuvent être schématisées pour chacun des cas pour mieux visualiser les sources de production de la valeur ajoutée ainsi que l'infrastructure des échanges de flux se matérialisant entre les partenaires et qui en étant très denses, s'enrichissent par le biais des TI et produisent de la valeur ajoutée (voir Annexe V, figures A.1; A.2; A.3; A.4; A.5).

4.2.4.2. Les barrières à l'entrée des cyberentreprises

Selon l'analyse de leur compétitivité, les barrières à l'entrée des cyberentreprises semblent dues au fait que les entrepreneurs étaient les premiers à proposer des solutions innovatrices sur leur marché. En effet, le fait d'être premier les a rendu forts dans leur positionnement concurrentiel. Ceci est confirmé pour les cinq cas étudiés.

A.com : Actuellement, l'entreprise n'a pas eu encore de concurrents directs sur son marché proposant le même service qu'elle. Ses barrières à l'entrée sont renforcées grâce au brevet d'invention des entrepreneurs (l'algorithme), le fait qu'ils soient les premiers à proposer un service marketing alimenté par le bouche à oreille des internautes. Ainsi, leur innovation est en elle même une barrière à l'entrée. Yann précise à ce sujet : «notre barrière à l'entrée est notre technologie brevetée. De plus, notre partenaire est leader dans son domaine». Ainsi, le fait de détenir des liens stratégiques avec des grandes entreprises puissantes donne une forte position concurrentielle.

B.com : Afin de dissuader les nouveaux entrants, il faut renforcer d'abord son positionnement en cherchant toujours à améliorer la qualité de son offre et surtout pousser encore l'innovation avec de la R&D et faire une veille technologique et concurrentielle systématique. L'entrepreneur insiste aussi sur l'importance d'être toujours pionnier dans son domaine afin de détenir le maximum de créneaux dans son secteur. Aussi confirme-t-il : «Il y a beaucoup d'entrants qui ont annoncé des services semblables, des modèles ASP. Mais il faut avoir des clients, il faut faire des tests, de la R&D. Par ailleurs, lorsqu'on est sur le Web, la meilleure barrière à l'entrée c'est d'être le premier dans le marché et d'occuper rapidement l'espace, il faut avoir l'œil autour de nous constamment».

C : Le marché des éditeurs HTML est détenu par des grands leaders (des compagnies américaines) dont la force et la qualité de leur produits empêchent de nouveaux concurrents à avoir un créneau profitable et durable. Pour ce qui est de l'entreprise C, sa position est bien renforcée grâce à sa niche qui la fait grandir sur le marché international.

De plus, dans le marché de recherche graphique sur Internet, elle détient une grosse part qui croît d'avantage avec la puissance de son réseau stratégique avec plusieurs «webmasters», ces derniers échantent avec C des bases de données riches sur un extranet et les internautes sur Internet. C'est ainsi que C pourrait acquérir une forte position sur ce marché. Ceci se confirme par les propos de Patrice : «un an après le lancement de notre logiciel, il y a eu des concurrents qui ont présenté le même produit que nous, cependant ils n'ont pas poursuivis longtemps à cause de la forte concurrence qui existe déjà. Pour le marché de la recherche graphique, grâce à nos ententes avec les sites de «webmasters», on a accès à leur usagers. Donc le marché est déjà saisi par nous».

D : Selon M. Vincent, son marché est encore stable. Néanmoins, il y a eu quelques nouveaux concurrents qui ont tenté de devancer D par des prix plus bas. Malgré leurs tarifs, ils n'ont pas pu avoir une part durable à cause de leurs produits qui étaient de qualité moindre par rapport à ceux de D. Cette dernière a gardé sa forte position de pionnier qui est renforcée par l'intégralité de son offre et de sa haute qualité et image de professionnalisme. Les entrepreneurs continuent de faire de la veille stratégique et technologique afin de puiser toutes les sources d'innovation pouvant renforcer davantage leur offre. Ainsi affirme M. Vincent : «il y a eu quelques entrants dans notre marché, d'où l'intérêt de développer encore des produits. Car plus on avance, plus c'est difficile de nous dépasser. On a une veille constante sur le marché».

E.com : Jean-Philippe a été le premier à intéresser les concessionnaire à adhérer à un portail informationnel puissant et enrichissant pour eux et pour les consommateurs. Grâce à la crédibilité et l'efficacité ainsi que l'intégralité de son offre, il a pu détenir presque tout le marché local de l'automobile. Ainsi, il se trouve dans une position de quasi-monopole ce qui pourrait dissuader de nouveaux concurrents. De plus, il est visé perfectionner davantage ses produits et services avec une recherche plus poussée en innovation technologique. Son but est de grandir sur le marché canadien et transpercer le marché américain. Il justifie en ses propres mots : «Il y a de fortes barrières dans le marché, j'essaye de les construire et les renforcer. En effet, j'ai tous les gros

concessionnaires avec une part de 70% du marché au Québec, il est déjà pris par nous. En plus, il y a une veille technologique continue».

Finalement, grâce à la qualité de leurs produits et services, à leur partenariats avec des organisations puissantes et mondiales, à la force de leurs réseaux stratégiques sur Internet ou les extranets, au fait qu'ils soient pionniers dans leur secteur et qu'ils continuent constamment à chercher des sources d'innovation, les cyberentreprises étudiées ont réussi à construire de fortes barrières dans leur marché. Les entrepreneurs sont dévoués pour améliorer d'avantage la qualité de leur offre et de l'élargir afin d'éviter que d'autres les dépassent. Ils sont conscients que le cyberspace est une vraie «jungle» malgré sa richesse en opportunités d'affaires. La concurrence se joue sur une échelle mondiale, ainsi il faut se doter des meilleures armes et les renforcer continuellement afin de garder une forte compétitivité.

4.2.4.3. Les mesures de sécurité dans un commerce électronique

«La sécurité des réseaux est devenue un enjeu stratégique» (C. Bret J. et Champeaux, 2000). Cette citation met l'accent sur l'importance de la sécurité au niveau des réseaux des entreprises. En effet, le cyberspace est un monde soumis à certains risques liés à la divulgation de l'information riche à travers Internet et les extranets. En outre, on peut être exposé à des risques liés au piratage des produits et à l'attaque des sites des entreprises. Les entreprises courent aussi les risques de copiage non autorisé de leurs produits ou de subir des fraudes. En effet, la nature même du fonctionnement des réseaux, que ce soient des «BtoC» ou des «BtoB», ne peut échapper de ces risques dont on a cités. Vu qu'il s'agit de réseaux qui véhiculent des richesses, des informations confidentielles et sources d'avantages compétitifs, constituant les clefs de succès et de la force des membres de ces réseaux. Néanmoins, les cyberentrepreneurs sont bien conscients des menaces liées à ces risques qui peuvent mettre en péril leur compétitivité et leur sécurité ainsi que celle de leurs partenaires. Par conséquent, ils ont installé au sein de leur entreprises tous les systèmes nécessaires pour leur sécurité et pour la protection de leurs informations riches. Ainsi, comme tous les entrepreneurs, y compris ceux qui opèrent dans le marché

traditionnel, les cyberentrepreneurs veulent garder «jalousement» leur sources d'avantages compétitifs et les secrets de leur entreprise, essentiellement toutes leurs informations confidentielles. Pour ce faire, ils ont utilisé tous les moyens qui leur sont offerts et qui ont un lien étroit avec l'exploitation des TI. Il est donc pertinent de compléter l'analyse de la compétitivité des cyberentreprises par leurs mécanismes de protection contre les risques du cyberspace.

A.com : À travers le réseau public de A.com, il n'y a pas d'information confidentielle échangée entre l'entreprise et les consommateurs internautes qui serait exposée aux risques de fraudes tels que des numéros de cartes de crédits. Néanmoins, s'agissant de données personnelles aux consommateurs (leurs noms et adresses), elles sont transférées d'une façon codée chez le client de A.com. En effet, l'entreprise envoie à son partenaire les données sous forme de numéros pour chaque membre inscrit à la chaîne de A.com. Quant au client, il renvoie à A.com les données relatives aux transactions des membres. Selon les dires de Yann, son entreprise étant hébergée chez la plus fameuse boîte informatique au Canada, elle bénéficie de toute l'infrastructure informatique étudiée pour protéger le site ainsi que ses bases de données contre tous les risques liés à Internet.

B.com : En parlant des risques liés au cyberspace, M. Boudereault a évoqué d'abord les risques d'affaires auxquels il a tenu compte pour lancer son service. Il a distingué entre le risque lié au concept et celui de l'exécution. En effet, pour un produit innovateur pas encore testé sur le marché, l'entrepreneur prend un certain risque en investissant dans la conception de ce produit. Quant à l'exécution, son risque est plus contrôlable d'après lui et est lié à la réussite de la mise en marché du produit. Selon M. Boudereault, on peut relier les deux risques, c'est là qu'il faut être créatif. C'est ainsi que se manifeste la propension au risque de M. Boudereault pour son affaire. Cependant, dans un autre contexte de risques, il n'en néglige pas les menaces liés à l'exploitation du cyberspace pour son commerce «BtoB».

Concernant la sécurité de son site Internet, l'entrepreneur a installé un «coupe-feu» (firewall), ce mécanisme agit comme une barrière pour repousser un large éventail d'attaques externes des «hackers» ou les «cyberpasse-murailles», ces derniers sont capables de percer les secrets des réseaux. L'entrepreneur a cité comme type d'attaques publiques en vocabulaire Internet : «IP (protocole Internet) spoofing», «TCP flooding», «snooping», «ping attacks», «random port scanning», tels des termes qu'on pourrait croiser lorsqu'on parle de virus sur Internet. Par ailleurs, afin de protéger la confidentialité des flux informationnels échangés entre B.com et ses clients qui prennent la forme de flux de fonctions de données. L'entreprise a encrypté ces flux à travers son réseau en prenant la forme d'un réseau virtuel privé (VPN). Ce réseau crée un tunnel encrypté pour chaque utilisateur, dès que celui-ci a été dûment identifié. Ce tunnel empêche toute possibilité de copie de la communication. En effet, l'identification des utilisateurs se vérifie par une authentification identifiée par un mot de passe. Finalement, cette mesure de privatisation du réseau a pour but d'éviter que des personnes aient accès aux données transférées aux clients et qu'un client n'ait pas accès aux informations d'un autre.

C : S'agissant d'un commerce «BtoC», la mesure de sécurité qui prime dans ce type de commerce est celle concernant le paiement des clients en ligne via leur cartes de crédit. À ce propos, l'entrepreneur note que son entreprise fait affaire avec une entreprise américaine pour la sécurité du système relatif au paiement. Par ailleurs, le service à la clientèle vérifie à chaque commande les données entrées par les clients pour son paiement. Si la carte de crédit du client est approuvée, le service envoie à celui-ci un numéro d'enregistrement utile pour débloquent un système de protection qui a été intégré dans l'éditeur HTML. Ce dernier pourrait être testé en le téléchargeant à partir du site Internet de C. Cependant, il n'est utilisable que pour une petite période d'essai au delà de laquelle son fonctionnement se bloque. Ainsi, il faut payer le prix du logiciel pour pouvoir l'utiliser pleinement. Patrice ajoute que cette mesure de protection de la transaction de la vente évite le risque d'avoir des faux numéros de carte ou que le client conteste sa carte au moment de l'achat. Par ailleurs, les autres mesures entreprises dans le

commerce de C sont les mêmes que celles utilisées dans tout commerce électronique, tel qu'un «coupe-feu» pour la protection du site et des logiciels qui y sont hébergés. Ainsi, ajoute Patrice : «Tous nos serveurs sont protégés par un «firewall» afin que les utilisateurs rentrent et accèdent aux bases de données clefs». Selon les propos de Patrice, 95% des commandes se sont faites correctement. Il n'y a eu que 5% de commandes déclinées à cause d'un refus de carte de crédit.

D : Selon M. Vincent, les informations confidentielles concernant ses clients ne se trouvent pas sur Internet mais dans des données propres à son entreprise, dans ses SI. En effet, elles sont conservées dans des ordinateurs qui ne sont pas branchés. De plus, elles sont encryptées sur les ordinateurs et accessibles par une utilisation d'un mot de passe. Le site de l'entreprise est aussi protégé par un «coupe-feu». Quant au paiement en ligne, il est sécurisé pour les cartes des clients grâce à un système propre à l'entreprise «Yahoo!». Étant un portail de forte notoriété sur Internet, «Yahoo!» inspire confiance chez les entrepreneurs. Ils sont rassurés pour la sécurité des transactions de vente à travers le module de paiement offert par «Yahoo!».

E.com: Les données échangées sur l'extranet de l'entreprise concernant les interventions des internautes sur les sites Web des concessionnaires sont confidentielles et sont donc protégées par un mode d'encryptage selon le protocole «SSL» (Secure Socket Layer), à 128 bits. Il s'agit d'un protocole inventé par «Netscape» standardisé pour l'authentification et l'encryptage des communications entre les clients et leurs fournisseurs. En plus, les concessionnaires membres du portail E.com ont chacun des noms d'utilisateurs et des mots de passe afin de coder l'accès à l'extranet. Comme tout commerce sur Internet, E.com dispose d'un «coupe-feu» contre les «hackers».

En conclusion, les cinq cyberentreprises ont adopté toutes les mesures nécessaires afin d'éviter les menaces liées à la divulgation de leurs informations riches ou celles liées aux attaques des «pirates» d'Internet. Ces mesures constituent une condition de survie primordiale dans un monde risqué tel le cyberespace.

Dans le tableau suivant (tableau 4.14) nous résumons pour les cinq cyberentreprises toutes les formes qu'elles ont adopté pour former des barrières protégeant leur réseaux et leur avantages concurrentiels.

Tableau 4.14. Barrières à l'entrée et mesures de sécurité pour les réseaux des cyberentreprises

Barrière	A.com	B.com	C	D	E.com
À l'entrée	Sa technologie brevetée et ses partenariats avec des grandes entreprises œuvrant dans le domaine d'Internet	Être pionnier sur le marché et pousser encore l'innovation avec beaucoup de R&D	La structure du marché est très concurrentielle à cause des firmes américaines Ses partenariats sur Internet qui agrandissent sa part de marché	La haute qualité et l'intégralité des produits Le partenaire sur Internet qui assure une image de crédibilité aux produits	L'intégralité de l'offre et la forte position de quasi-monopole sur le marché local Les partenariats avec des grands portails qui accentuent sa force dans le domaine de l'auto sur Internet
De sécurité	Coupe feu pour protéger le site et encryptage des données transférées à travers le Web	Coupe feu pour des réseaux privés et protégés pour les clients	Coupe feu pour protéger les produits et système de paiement sécurisé et contrôle rigoureux des commandes des clients	Coupe feu pour protéger les produits et système de paiement sécurisé	Coupe feu pour la protection du portail et encryptage des réseaux privés (les extranets) par les systèmes les plus sûrs

5. Conclusion et limites de la recherche

5.1 Conclusion

Retombée de l'étude et synthèse des résultats

La question de recherche concernant la régénérescence de l'entrepreneurship de Schumpeter par la manifestation du cyberentrepreneurship a été éclairée. En effet, les études de cas ont apporté certaines lumières pour cette problématique, et ont pu aider à enrichir considérablement cette théorie qui a été longuement évoqué par les chercheurs et académiciens s'intéressant au sujet de l'entrepreneurship et particulièrement innovateur. En effet, en analysant en profondeur ces cas et en les juxtaposant devant les quatre niveaux de recherche, à savoir l'entrepreneur, son processus de création d'entreprise, la spécificité de celle-ci et son interaction avec son environnement, on a pu aboutir à des nouvelles facettes de l'entrepreneurship innovateur qui caractérisent la nouvelle économie.

Effectivement dans les cinq cas étudiés, les entrepreneurs ont manifesté leur besoin d'innover et surtout de proposer en premier des solutions pour un marché qui éprouve un besoin non comblé. Leurs innovations étaient basées essentiellement sur l'exploitation des TI de la nouvelle économie à savoir les technologies Internet, les extranets et les intranets. Grâce à l'intégration des TI dans la structure fonctionnelle de leur entreprise, dans leur politique de produit, de vente et globalement dans leurs stratégies compétitives, ils ont pu créer des produits ou services révolutionnaires répondant non seulement à des problèmes qu'éprouvait leur marché cible, mais apportant à celui-ci des gains illimités en temps et en argent. C'est à ce niveau que se manifeste la capacité de ces entreprises à produire de la valeur ajoutée à leurs clients. Si on s'approfondit dans le fonctionnement de ces entités et dans leur rôle stratégique pour leur marché, il s'agit de toute une infrastructure d'échanges de flux immatériels : des informations, des bases de données, du savoir, du savoir-faire, des produits, des documents et des richesses dématérialisés. Ces échanges de flux immatériels sont produits par un ensemble d'opérations automatisées et idéalement par des réseaux informationnels ne connaissant pas de limites

temporelles et spatiales. Ces réseaux sont incarnés essentiellement dans la technologie Internet et utilisent aussi pour certains cas (B.com, C et E.com) des applications extranets pour des usages stratégiques et fonctionnels. Ces échanges affectent le fonctionnement des marchés et des industries. Ils ont l'avantage de maximiser les profits pour les entreprises, d'augmenter la satisfaction et les revenus des clients et d'enrichir leur savoir. C'est ainsi que ces entités nées sur le cyberspace ont pu modifier les structures des marchés, en facilitant la distribution des produits qui concernent leur domaine d'activité, en améliorant leur aspect pour les rendre plus économiques et accessibles en tout temps, et surtout en ajoutant des nouveaux attributs à ces produits comme des services «à valeur ajoutée».

Les résultats des études de cas nous ont mené à tracer un portrait spécifique pour les cyberentreprises étudiées, ce portrait enrichit la théorie des PME, particulièrement celles qui apportent des innovations à leur marché. Ce portrait se caractérise d'abord par les créateurs de ces entreprises, qui sont des entrepreneurs dévoués pour utiliser les TI afin d'améliorer les choses, de proposer des choses nouvelles, et faciliter le fonctionnement des marchés grâce à un usage innovateur de ces outils technologiques révolutionnaires. Ils sont motivés de proposer d'avantage des solutions innovatrices à leur marché en cherchant des nouvelles possibilités grâce à l'usage stratégique des TI. Pour ce faire, ils sont constamment en veille technologique et concurrentielle, leur but ultime c'est être leader dans leur marché. Par conséquent, ils cherchent à puiser tous les potentiels d'innovation et d'amélioration de leur offre que les TI peuvent leur procurer. A ce niveau certains se concentrent plus sur les marchés, en observant les nouveaux besoins, d'autres sont plus axés sur la technologie, donc cherchent à utiliser des applications liées à Internet ou aux extranets, ou créer d'avantage des systèmes d'opérations automatisés.

Cependant, ces cyberentrepreneurs prennent en même temps des considérations «traditionnelles» pour leur stratégies marketing essentiellement. En effet, même s'ils opèrent dans une économie fortement affectée par l'usage des TI, ils n'en négligent pas l'usage d'approches qui sont adoptés par des entreprises traditionnelles mais qui restent

essentielles pour une bonne stratégie envers leurs clients. En effet, au sein d'une entreprise pratiquant un commerce «BtoB», l'entrepreneur insiste sur des relations «face à face» et personnalisées avec ses clients afin de mieux connaître leurs attentes et pour mieux les servir et les conserver. Par ailleurs, certains entrepreneurs comme M. Vincent (cas de D), accordent de l'importance pour l'usage de moyens de promotion ou de communication traditionnels comme les publicités dans les journaux ou les magazines. Selon lui pour faire connaître ses produits, l'exploitation d'Internet ne suffit pas souvent pour une stratégie efficace de communication. En fait, d'après lui une entreprise sur le cyberspace devrait utiliser les mêmes stratégies qu'une entreprise traditionnelle afin de maîtriser tous les aspects de son marché, car elle peut avoir des concurrents en dehors du cyberspace. En outre, ses clients potentiels ne sont pas tous forcément très influencés par la publicité sur Internet. Quant au sujet de créer de nouveaux produits sur Internet, il ne faut pas se baser sur les «illusions» qui découlent des histoires de succès de certaines cyberentreprises comme l'exemple des «entreprises champignons» du NASDAQ, d'ailleurs leur succès a eu des hauts et des bas et ne prouve pas qu'on peut toujours réussir sur le cyberspace.

En effet, pour lancer une nouvelle offre ou pour franchir un nouveau marché, il faut d'abord concevoir une stratégie qui tient compte de toutes les étapes qu'un entrepreneur traditionnel prend, à savoir, une planification de son projet, qui peut être formelle ou informelle par le moyen d'un prototype ou un test du concept d'affaire sur le marché. Par ailleurs, il faut bien cibler son marché pour bien identifier les nouveaux besoins ou les problèmes que rencontrent les consommateurs. En fait, pour qu'une affaire puissent avoir des chances de réussir, il faut d'abord qu'il ait un besoin réel dans le marché. A ce propos, les entrepreneurs comme M. Boudereault (B.com) ou Jean-Philippe (E.com) recommandent ceux qui veulent se lancer en affaire sur Internet de se poser la question si leur produit ou service envisagé serait faisable d'abord sans l'usage de la technologie Internet. Selon les termes de Jean-Philippe : «la meilleure règle pour un cyberentrepreneur, c'est de se demander s'il y aura une valeur ajoutée à son service envisagé si celui-ci se fera sur Internet ou par le fait qu'il se trouvera sur Internet. Si oui,

il y a des chances pour que ça marche. Si non, il y en a très peu ou pas du tout ». Ainsi, il faut se doter d'une grande prudence avant de s'aventurer sur le cyberspace. Et une fois qu'on s'établit, il faut se baser sur le critère de crédibilité pour nos produits, il est primordial de travailler tous les aspects de son offre pour la rendre crédible aux yeux des clients. Sans ce critère, le produit ou le service ne peut pas gagner la confiance auprès des consommateurs.

C'est ainsi que se caractérisent les visions stratégiques des cyberentrepreneurs étudiés quand aux affaires créées sur le cyberspace. Grâce à cette logique et à leurs objectifs concentrées sur des perspectives d'amélioration et d'innovation, leurs entreprises sont fortement positionnées sur leur marché et ont réussi à avoir un grand succès ainsi qu'à se faire remarquer dans les marchés internationaux.

Retombées de la recherche

Le thème du cyberentrepreneurship est pertinent pour étudier une nouvelle perspective de la compétitivité des PME dans la nouvelle économie. En effet, les PME étudiées ont pu révéler des caractéristiques favorables à la capacité des PME d'œuvrer dans des secteurs à forte concurrence et turbulence technologique. Grâce à leurs produits et services innovateurs, ces PME ont pu s'imposer sur les marchés pour être leaders et très compétitives. Leurs créateurs ont pu renouveler les typologies théoriques apportées aux propriétaires-dirigeants; ce sont des entrepreneurs innovateurs au sens de Schumpeter, qui maîtrisent parfaitement les TI utilisées pour concevoir leurs produits/services et faire fonctionner leurs modèles d'affaires. De surcroît, ils sont pro-actifs et cherchent constamment à proposer des innovations qui répondent au mieux aux attentes de leurs marchés. Par conséquent, la théorie de la PME et celle de l'entrepreneurship innovateur se trouvent valorisées par la pratique du cyberentrepreneurship dans l'ère économique actuelle, qui est fortement affectée par la dominance de l'usage des TI dans tous les niveaux environnementaux, à savoir l'environnement social, culturel, commercial, concurrentiel et même politique et légal.

Retombées de l'étude sur la pratique

Les cas de cyberentreprises étudiées sont des exemples d'initiatives entrepreneuriales se basant sur l'exploitation stratégique des TI pour combler un besoin dans un marché cible, et proposer des solutions économiques, fiables et novatrices qui procurent de la valeur ajoutée aux clients. Ces exemples sont intéressants et enrichissant pour donner des bonnes pistes pour une formulation stratégique efficace aux entrepreneurs potentiels qui veulent partir en affaires sur le cyberspace. En effet, selon les visions des cyberentrepreneurs étudiés quand aux affaires entreprises sur Internet ainsi que l'importance qu'ils accordent aux pratiques stratégiques, notamment les pratiques de marketing, utilisées dans l'économie traditionnelle, les entrepreneurs potentiels auront un raisonnement stratégique réaliste qui pourrait aboutir à l'établissement d'une affaire électronique profitable.

Par ailleurs, au niveau du gouvernement, il serait intéressant de sensibiliser les organismes sur l'importance de ce type d'initiative entrepreneuriale dans le développement et la croissance de l'économie. Ainsi, on pourra encourager l'offre de moyens de financement et de développement pour ce type d'entrepreneurship.

5.2. Limites de la recherche

Limites théoriques

Les limites de cette présente recherche sont d'abord conceptuelles. En effet, dans le cadre conceptuel spécifique, on a fait impliquer une multitude de variables pour l'analyse du cyberentrepreneurship. Ce qui peut alourdir le cadre conceptuel de la recherche et le rendre compliqué surtout pour l'étude d'un grand échantillon. Néanmoins, la méthode d'études de cas appliquée sur un petit nombre d'entreprises nous a permis de bien gérer cet ensemble énorme de variables et à affecter une richesse à tous les niveaux théoriques qu'on a fixés dans le cadre conceptuel.

Limites méthodologiques

Nos résultats d'étude risquent de ne pas avoir un large niveau de généralisation, étant donné les critiques relatives aux études qualitatives à savoir l'adoption d'une attitude subjective dans la recherche et avoir des résultats non généralisables pour une grande population. Cependant, malgré cette faiblesse, ils ont pu apporter des validations ainsi que des nouveautés aux théories de l'entrepreneurship et de la PME.

Par ailleurs, au niveau de la collecte des données, la difficulté du codage des données qualitatives en est une autre limite méthodologique. La surcharge des données pourrait aboutir à un traitement lourd et qui manque de précision. À cet effet, les méthodes d'analyse de Huberman et Miles (1991) ont été proposées pour minimiser cette limite.

Au niveau de l'analyse des données, une limite peut concerner en particulier la mesure des variables psychologiques de notre modèle de recherche. En effet, on s'est basé essentiellement sur les réponses spontanées de chacun des entrepreneurs pour estimer l'importance de chaque variable psychologique. En fait, on a pu estimer le taux d'importance de chacune des variables à l'aide des mots descriptifs que nous a transmis chacun des entrepreneurs en répondant à la question concernant leur motivation pour partir en affaires ou leur dévouement pour construire une entreprise ou proposer une solution à leur marché cible. La convergence des réponses nous a permis de juger si chacune des variables est forte ou faible chez les entrepreneurs étudiés. Cette méthode peut paraître très subjective et assez faible par rapport à d'autres méthodes de mesure plus scientifiques. Mais si les réponses données par les entrepreneurs ressortent un sens unique et un même taux d'importance pour chacune des variables, on peut avoir des mesures logiques et proches de la réalité.

On peut disposer en outre d'une autre limite relative au nombre des interlocuteurs dans le traitement et l'analyse des données. En effet, le fait d'avoir un seul observateur au niveau de la collecte et l'interprétation des données, pourrait donner des avis subjectifs. L'idéal

pour ce type de recherche est d'avoir un certain nombre de chercheurs afin de réduire le biais lié à la subjectivité.

Enfin une limite peut être liée à l'intégralité des données recueillies et interprétées notamment au niveau de l'étude de l'entrepreneur. En fait, on a interrogé un seul entrepreneur par entreprise, qui a été nécessairement le président. Mais, ceci peut présenter une faiblesse au niveau de la recherche. Ainsi, les informations produites par les entrevues pourraient être plus complètes et proches d'avantage de la réalité, si on avait étudié les profils de tous les fondateurs des entreprises étudiées.

Avenues de recherches futures :

Vu que notre recherche ouvre des nouvelles voies pour étudier un phénomène récent tel le cyberentrepreneurship, cette présente étude pourrait se poursuivre sur un nombre plus grand de cas afin de réduire la limite de généralisation ainsi que le manque de représentativité, et enfin donner des résultats relatifs à des secteurs plus diversifiés. En outre, étant donné le caractère évolutif de certaines variables de recherche, notamment la spécificité de l'entreprise ainsi que ses paramètres stratégiques, il serait intéressant également de continuer l'analyse exploratoire par une approche longitudinale. En d'autres termes, on peut revenir sur les cas étudiés pour les traiter sur une phase de développement plus avancée. Cette démarche pourrait enrichir d'avantage les notions qu'on a pu générer suite à la comparaison des cas.

Bibliographie

Andrews K.R., (1980), « The concept of corporate strategy », Homewood, III, R Irwin

Ansoff U.I., (1965), « Stratégie du développement de l'entreprise », Éditions Hommes et Techniques

Bergeron F. et Raymond L., (1992), « Planning of information systems to gain a competitive edge », Journal of Small business Management, Vol 30, #1

Bhave M.P., (1993), « Entrepreneurial firm creation processes », Garland Publishing, Inc. NY & London. 1993

Blair R. et Scott D.S., (1979), « The technical entrepreneur » Press Porceplic ltd

Blais R.A et Toulouse J.M., (1990), « Les motivations des entrepreneurs : Une étude empirique de 2278 fondateurs d'entreprises dans 14 pays », Revue Internationale PME Vol 3 # 3-4

Blais R.A et Toulouse J.M., (1992), « Entrepreneurship Technologique, 21 cas de PME à succès », Fondation de l'Entrepreneurship, Publications Transcontinental inc

Blili S. et Raymond L., (1993), « Information Technology : Threats and Opportunities for Small and Medium-Sized Enterprises », International Journal of Information Management, vol 13, #6, Déc1993

Blili S. et Raymond L., (1994), « Technologies de l'information: Menaces et Opportunités pour la PME, Pour des PME de classe mondiale», Les Éditions Transcontinentales, GREPME, UQTR

Blili S. et Rivard S., (1989), « Technologies de l'information et stratégies d'entreprises : Les prémisses d'une mutation », Technologies de l'Information et Société, vol 2, #2

Bret C. et Champeaux J., (2000), « La cyberentreprise : 10 clés pour une approche intégrale des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans l'entreprise », Préface de Michel Bon, Dunod Paris

Brockhaus R.H.Sr., (1982), « The psychology of the entrepreneur ». Cité dans : CA.Kent, D.L. Sexton et KH.Vesper, « encyclopedia of entrepreneurship ». Englewood Cliffs, N.J.:Prentice Hall inc

Budner S., (1962), « Intolerance of ambiguity as a personality variable », Journal of Personality, Vol 30 pp29-50

Collins O., Moore D., et Unwalla D., (1955), « The enterprising man », Bureau of business and economic research, Michigan State University

Deslauriers J.P., (1991), « Recherche qualitative : Guide pratique », McGraw-Hill

Drucker P.F., (1985), « Innovation and Entrepreneurship : Practice and principles », New York : Harper & Row

Dooley D., (1995), « Social research methods », 3rd edition, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall

Eisenhardt K.M., (1989), « Building theories from case study research », Academy of Management Review, Vol 14 # 4 pp532-550

Foddy W., (1993), « Constructing questions for interviews and questionnaires : theory and practice in social research », Cambridge, Angleterre : Cambridge University Press, c1993

Gasch S. et Langlois M., (1999), « Le commerce électronique BtoB: de l'EDI à Internet », préface de Camille Élisabeth, Dunod Paris

Holt D.H., (1992), « Entrepreneurship » New Venture Creation. Prentice Hall, Englewood Cliffs New Jersey 07632, James Madison University

Huberman A.M. et Miles M.B., (1991), « Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes » De Boeck-Wesmael, Bruxelles

Kizner I.M., (1979), « Perception, opportunity and profit », University of Chicago, Chicago 1979

Martin M. J.C., (1994), « Managing innovation and entrepreneurship in technology-based firms », Wiley Series in Engineering & Technology Management. ETA

Metcalf R., (1995), « Metcalfe's law: a network becomes more valuable as it reaches more users », 2 October, InfoWorld, Framingham

McClelland D.C., (1961), « The Achieving Society » NY, The Free Press

Morton Scott M.S., (1995), « L'entreprise compétitive au futur, technologies de l'information et transformation de l'organisation », Ingénierie des systèmes d'information, Les Éditions d'Organisation

O'Brien J.A., (1999), « Management Information Systems, managing Information Technology in the Internet-worked Enterprise », McGraw-Hill

Pettersen N., (1987), « A conceptual difference between internal-external locus of control and causal attribution ». Psychological Report

Porter M.E., (1979), « Stratégie : analyser votre industrie » , Harvard L'expansion.

Porter M.E., (1985), « Competitive advantage », NY The Free Press

Porter M.E. et Millar V.E., (1985), « How information gives you competitive advantage», Harvard Business Review, vol 63, #4 pp149-160

Sansom M. K., (1990), « Scientists as entrepreneurs : Organisational performance in Scientist-Started New Ventures », Boston : Kluwer Publisher

Sexton D.L et Bowman N., (1985), « The entrepreneur : a capable executive and more », Journal of Business Venturing, Vol 1, pp129-140

Schumpeter J.A., (1947), « The creative response in economic history », The Journal in Economic History, Vol 7, #2, pp149-159

Schumpeter J.A., (1959), « The theory of economic development », Harvard University Press, reprinted, Cambridge : MA, 74

Shapero A., (1975), « Entrepreneurship and economic development » Entrepreneurship Development: a Worldwide Perspective; Summer 1975.Milwaukee:Proceeding of Project ISEED

Shapero A., (1975), « The displaced uncomfortable entrepreneur », Psychology Today, november, pp83-88

Smith N.R., (1967), « The entrepreneur and his firm : the relationship between type of man and type of company », East Lansing : Michigan State University, Graduate School of Business Administration

Sun-Tzu , (1972), «L'art de la guerre», Paris, Flammarion

Timmons J., (1982), « New venture creation : models and methodologies », dans : « Encyclopedia of entrepreneurship », Par Kent, Calvin. A., Sexton, D. L. et Vesper, K.L. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc.,1982.

Toulouse J-M., (1988), « Innovation, venture, changement entrepreneurship et gestion » Rapport de recherche n° 88-08-01, Chaire MacLean Hunter en Entrepreneurship, Août 1988 H.E.C

Vézina R., (1999), « E-commerce, le futurdesaffaires.com », Revue Commerce, Décembre

Williamson O.E., (1975), « Markets and Hierarchies : analysis and antitrust implications », NY, The Free Press

ANNEXE I

Matrice 1 : Profil psycho-sociologique du cyberentrepreneur

Profil de l'entrepreneur	A.com	B.com	C	D	E.com
Caractéristiques psychologiques :					
- Besoin d'accomplissement	élevé Les entrepreneurs ont passé 5 ans pour réaliser leur projet	élevé « J'avais des ambitions de proposer de nouvelles choses, de progresser des projets différents... »	élevé « Je voulais être dans un domaine où j'ai le plein pouvoir de réaliser mes idées » « je suis un rêveur »	élevé	élevé « Je voulais avoir une possibilité pour réaliser des profits »
- Propension au risque	Prudence « Lorsqu'on est au début, il faut faire attention »	« C'est paradoxal chez moi, j'ai un côté très analytique et à la fois <i>peu</i> risqué »	Prudent « Il faut faire des prévisions avant de partir en affaires » Bien gérer ses capitaux au départ	« Dans les nouveautés, on peut se trouver dans certaines incertitudes »	« C'était intéressant d'être le pionnier, et c'était le goût d'aventure »
- Lieu de contrôle	« Le plaisir d'avoir le contrôle sur ce qu'on fait et sur sa destinée »	« Je veux avoir le contrôle de ma destinée »	« Avoir le contrôle de sa propre affaire »	« Avoir le contrôle sur sa propre affaire »
- Tolérance à l'ambiguïté	« Le projet a duré 5 ans et on était toujours dans l'incertitude » « L'idée au départ a paru farfelue... »	« Oui pour le risque d'affaire, mais il faut un plan d'affaires »	« C'est sûr qu'on est attiré par les situations ambiguës »	« Dans les nouveautés, on peut se trouver dans certaines incertitudes mais on ne peut pas partir sans planifier »	« Oui pour l'incertitude, dans la mesure où je vois très bien le potentiel de l'affaire » « ...l'aventure »
- Personnalité					
<i>Passionné par la technologie</i>	Non pas passionné « L'usage d'Internet est pour une raison opérationnelle »	« Pas vraiment passionné ou un maniaque des technologies et de l'informatique... La technologie est juste un outil »	Depuis que suis petit j'étais toujours passionné par les technologies»	« Pas vraiment passionné »	« J'étais toujours intéressé par les nouvelles TI »
<i>Innovateurs résolus</i>					
- Besoin d'innover et de répondre à un besoin du marché (l'innovation est encore plus explicite quand le besoin du marché est nouveau)	Créer un service tout à fait révolutionnaire	« chaque fois qu'on a un projet, on essaye d'innover »	« Lancer un produit révolutionnaire n'était vraiment ce qu'on voulait	« Qu'est-ce qu'on peut faire comme innovations avec la technologie »	« Je voulais faire quelque chose de nouveau » « En voyant le potentiel

		« Essayer d'emmener la technologie un peu plus loin »	réaliser. Mais on cherchait plus de rentabilité » « On voulait combler un besoin dans le marché »	« On avait l'intention d'offrir quelque chose de facile et c'était nouveau » « L'informatique est un outil extraordinaire pour réaliser des choses »	d'Internet dans l'industrie j'ai voulu la révolutionner et changer les choses »
Motivations					
- Besoin d'indépendance	« J'ai jamais travaillé pour quelqu'un d'autre »	« être autonome et indépendant »	« On a plus de liberté » « Je ne suis pas dépendant des décisions des autres »	« On voulait être indépendant en terme de création »	« Être autonome et indépendant » « Je voulais être en charge de ce que j'entreprendrais »
- Accomplissement	« Appliquer mes connaissances »	« J'avais des ambitions de proposer de nouvelles choses, de progresser des projets différents... »	« Besoin de créer et mettre en place tous les morceaux pour que ça se réalise »	« On voulait offrir et trouver une solution pour les gens d'affaires et les entrepreneurs, leur faciliter les démarches »	« Je voulais changer les choses et c'est qui m'a poussé » « La raison d'être de l'entreprise est l'extension de mes connaissances »
- Défi	« On avait une ambition, aujourd'hui on est à mi-chemin du défi »	« Chaque projet faisait un défi en soi »	« Je cherchais un domaine où il y a beaucoup de défis » « Je suis un rêveur »		« Je voulais être pionnier »
- Formation	Maîtrise en maths et économie, spécialisation économétrie et en marketing	Bac en droit « Je suis avocat » Etudes collégiales en informatique	Bac en Urbanisme Certificat en Informatique	Bac en Urbanisme MBA en SI	Bac développement logiciels Mineure en économie
- Expérience antérieure	Travailleur autonome En affaire avec mon associé sur le projet depuis 5 ans	« Je suis dans le groupe depuis 20 ans, j'ai commencé comme développeur logiciels... donc je suis dans la technologie depuis longtemps »	Créateur de sites Web pour des entreprises	« Toujours impliqué dans les affaires, en particulier dans le milieu urbaniste » « Je suis spécialiste en SI, je l'ai toujours exploité »	10 ans en affaires « J'ai travaillé dans une entreprise de réseautique » Connaissance en informatique et aussi dans le domaine de l'auto
Âge	38 ans	Quarantaines	30 ans	44 ans	29 ans

	solution économique et permet le fonctionnement de l'algorithme.		outremer.		pouvoir multiplicateur sur le chiffre d'affaires de ses utilisateurs.
Étude de faisabilité	Plan d'affaire	<p>Prototype pour tester l'idée.</p> <p>Mise en marché, brainstorming et raffinement du prototype.</p> <p>Lancement du prototype avec un plan d'action.</p>	<p>Étude de marché auprès des artistes avant la conception du logiciel.</p> <p>Plan d'affaires</p>	Pas de plan d'affaires, mais un plan d'action.	<p>Test de l'idée par une étude auprès d'un nombre de concessionnaires</p> <p>Évaluation du potentiel d'Internet dans l'industrie grâce à l'étude de marché.</p>
Recherche de support	Partenaires pour le financement et la programmation du concept d'affaires.	Support financier auprès du groupe incubateur.	<p>Obtention d'un crédit bancaire</p> <p>Conclusion de partenariats avec des sites de «webmasters» pour la promotion.</p>	Partenaires pour le support technologique de l'affaire.	Partenaires pour le lancement de l'idée et recherche de clients (Associations automobiles)
Création de l'entreprise	Programmation de la formule du bouche à oreille, création effective de A.com et début de ses activités.	Après la mise en marché du prototype, création de B.com et démarrage.	<p>Après étude de marché et du prêt bancaire, lancement du logiciel et création de l'entreprise.</p> <p>Croissance spectaculaire sur Internet</p>	Suite à la création de l'affaire électronique avec la télécopie sur demande, transfert de l'affaire vers Internet et création d'une boutique virtuelle grâce à «Yahoo !»	<p>Après l'étude de marché, création de l'entreprise et construction du site Web avec ceux des concessionnaires.</p> <p>Conception d'un portefeuille de services Internet pour les clients</p>

ANNEXE III

Matrice 3 : La spécificité de la cyberentreprise à l'égard des TI

Spécificité	A.com	B.com	C	D	E.com
Environnementale	Concurrence indirecte forte Surveillance continue du marché	Marché ASP en croissance, nécessitant une veille technologique continue	Concurrence féroce dans le marché de éditeurs HTML qui a atteint sa maturité Le marché de la recherche graphique est en croissance nécessitant une veille concurrentielle	Marché stable et veille concurrentielle systématique	Concurrents américains importants Marché en croissance forte et veille technologique continue
Organisationnelle	Structure simple	« notre entreprise est une entité stratégique issue du groupe, très simple, forme horizontale, un seul niveau intermédiaire à l'intérieur du groupe »	Structure simple Offre de participation au capital pour les employés	Structure très simple « Entreprise virtuelle »	Structure par fonction « Lors de la création de l'entreprise, on a engagé du personnel compétent, qui était au courant des nouvelles technologies et de leurs nouvelles possibilités » « Tout les employés sont actionnaires » « On utilise toujours le e-mail, ça bouge vite qu'on ne peut pas se déplacer »

Décisionnelle	<p>Planification formelle des états financiers</p> <p>Les dirigeants prennent en compte leur intuition</p> <p>Politique de décision participative</p>	<p>Planification formelle</p> <p>Le président ne fait pas participer le personnel dans les décisions financières</p>	<p>Centralisation des décisions au niveau de la direction. Néanmoins, les dirigeants font participer leurs employés.</p> <p>L'entrepreneur a un style décisionnel en partie intuitif et instinctif</p>	<p>Prise de décision mutuelle (les deux associés se consultent beaucoup)</p> <p>Le processus de prise de décisions est planifié.</p>	<p>Planification stratégique formelle</p> <p>Entrepreneur intuitif</p> <p>Processus de prise de décision participatif</p>
Psycho-sociologique Expérience :	<p>Expérience : 5 ans en marketing</p>	<p>Expérience riche dans le domaine informatique et notamment les logiciels de gestion</p>	<p>Expérience et formation dans le domaine de l'informatique, ainsi que l'urbanisme.</p> <p>Entrepreneur créatif : Il s'agit d'un entrepreneur rêveur qui a un idéal à réaliser</p>	<p>Longue et riche expérience dans les affaires. Les deux associés sont très compétents dans leur domaine de spécialité.</p>	<p>L'entrepreneur est très confiant en lui ambitieux, aventurier et s'intéresse toujours aux nouvelles TI et de voir leur potentiel.</p>
Technologique	<p>L'entreprise trouve sa raison d'être sur Internet</p> <p>Les dirigeants ne sont pas spécialisés ni des passionnés des TI, ils sont plus experts en MKT</p> <p>Il sont hébergé chez un leader canadien en informatique</p>	<p>La nature de l'entreprise est telle qu'elle trouve sa raison d'être dans L'Internet.</p> <p>« Internet est son moteur ».</p> <p>L'entreprise a un extranet avec ses clients pour un accès direct avec le service à la clientèle</p> <p>L'entreprise a un intranet.</p>	<p>Commercialisation et ventes en ligne. Les clients qui payent en ligne ont une facturation électronique</p> <p>« Lorsque le client remplit sa commande sur Internet, c'est renvoyé sur notre base de données le service comptable y aura donc accès »</p> <p>« Il y a beaucoup d'employés qui travaillent à leur domicile, donc on communique plus par e-mail ».</p> <p>L'entreprise a un extranet avec ses partenaires.</p>	<p>La commande du client, l'achat et le paiement se font en ligne. La facturation se fait en ligne.</p> <p>Veille sur Internet : « on utilise beaucoup Internet pour notre recherche marketing »</p> <p>faut revenir à des considérations</p> <p>« On offre une possibilité aux clients pour qu'ils s'enregistrent sur le site comme acheteurs réguliers »</p> <p>Pas d'intranet, ni d'extranets</p>	<p>« On a un Intranet qui représente un outil crucial pour la rentabilité, il intègre gestion de projet, la comptabilité, la RH, le processus des ventes, les rapports d'analyse des services »</p> <p>L'entreprise a un extranet avec les clients qui peuvent gérer et mettre à niveau toutes informations concernant leur marché.</p>

ANNEXE IV

Matrice 4 : Chaîne de valeur et production de la valeur ajoutée

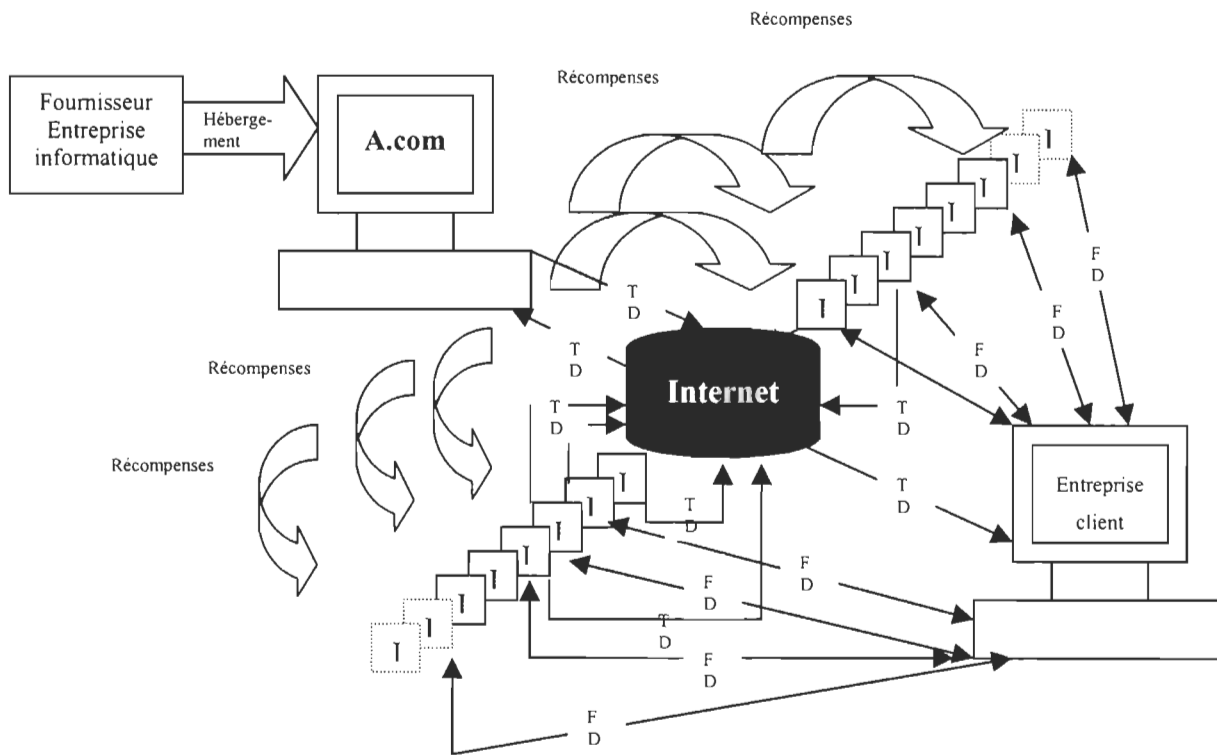
Maillons	A.com	B.com	C	D	E.com
Échanges de flux sur Internet	Très denses au niveau informationnel	Intenses au niveau du transfert des fonctions de données	Transfert de données fort lors des transactions en ligne Et beaucoup d'échanges de richesses avec les «webmasters»	Considérables au déroulement des transactions en ligne et amplifiés par la FAQ	Énormes au niveau informationnel et confèrent au portail une force phénoménale
Échanges de flux sur extranets	Génèrent de l'information utile aux clients et complètent l'efficacité de l'offre de B.com	Augmentent les revenus de C et ses partenaires stratégiques, se basant sur l'échange d'utilisateurs et suite à ça de bases de données enrichissant celles qui se trouvent déjà chez les partenaires	Intenses et procurent des bases de données riches aux clients
Automatisme des transactions ou des opérations électroniques (tels la commande, le paiement, la livraison)	Absence de coûts pour les consommateurs et pour A.com. Accélération de la promotion des produits du client	Accès rapide, fiable et efficace à des applications de gestion haut de gamme pour les clients	Accélèrent les prises de commandes sur Internet, donc possibilité de traiter un nombre énorme de commandes. De plus, pas de délais ou de limites géographiques ou de temps pour les clients.	Pas de délais ni de risque d'erreur pour le processus de vente accéléré pour l'entreprise qui connaît en tout temps ses chiffres et donc peut gérer efficacement ses fonds.	Magasinage rapide pour les consommateurs et sans frontières, en plus efficace par rapport à leurs attentes.
Dématérialisation des échanges commerciaux et documentaires	Les échanges dématérialisés se font plutôt entre le client de A.com et ses clients. A.com contribue à transférer les consommateurs au site de son client	Pas besoin de matériels ni d'infrastructure informatique pour avoir une technologie de pointe pour gérer ses ressources. Par accès à Internet, les clients de B.com bénéficient à moindre coût d'applications de logiciels de gestion en tout temps et quelque soit leur place.	Des coûts de production, de vente et de distribution minimales pour un large nombre d'acheteurs, même outremer. Accélération du processus de vente et saisie immédiate des chiffres. Des produits pas chers pour les clients, flexibles et accessibles rapidement sans frontières avec une	Une dématérialisation des documents pour une flexibilité d'utilisation et une rapidité d'accès pour les clients sans limites de temps et d'espace. La vente, la livraison et le paiement des clients sont simultanés. Absence de coûts liés au papier et au personnel, ainsi qu'au stockage.	«Un centre d'achat d'automobile» accessible partout et en tout temps pour le consommateur. De plus, toutes les informations concernant les offres sont facilement mises à jour grâce à l'infrastructure du portail. Le client est

			qualité pré testée.		efficacement informée sur toutes les nouveautés des concessionnaires
Intranet	Réduit les coûts du personnel et évite l'information de redondance pour une meilleure prise de décision stratégique pour le chef d'entreprise	Un mini réseau interne pour un lien automatique entre la vente et la comptabilité, qui permet de mettre à jour et instantanément les données transactionnelles de l'entreprise. Ce qui élimine les délais entre ces fonctions, minimise le personnel et surtout améliore la qualité de la gestion.	Un réseau centralisé qui accélère les fonctions de vente, GRH, comptabilité et gestion de projet, en plus il minimise les coûts de paperasse, du personnel et donne un support pour une analyse efficace de la productivité de chaque produit ou projet.
Réseaux à valeur ajoutée	Le réseau de A.com tisse des chaînes mondiales de bouche à oreille pour promouvoir les produits des clients à moindre coûts, ceci se répercute sur les ventes et les intensifie. De plus les consommateurs reçoivent des bonifications.	B.com offre un service qui procure un système de gestion efficient et économique, avec des fonctions automatisées qui procurent tous les avantages liés à l'automatisation tels que la minimisation des coûts de gestion, l'absence de délais et le perfectionnement des prises de décision.	Si on tient compte du réseau «BtoC», celui-ci accélère les ventes pour l'entreprise et la fait croître sur le marché international. En plus, il donne au consommateur un gain en temps et en argent important. Le réseau de C avec ses partenaires stratégique augmente ses revenus publicitaires.	Le réseau «BtoC» offre des produits flexibles et de haute qualité n'importe quand et quelque soit l'emplacement des clients qui ont besoin d'un avocat afin de leur assister pour leur affaires. Le réseau fait grandir l'entreprise d'une manière révolutionnaire sur les marchés internationaux ce qui maximise son chiffre d'affaires	Le portail E.com facilite le magasinage pour les consommateurs et leur fait gagner du temps. Il fait augmenter d'une manière phénoménale les ventes pour les clients grâce à la puissance informationnelle d'Internet, et améliore leur gestion des ventes et leur procure toute information utiles sur leur marché.

ANNEXES V

Schématisations des chaînes de valeurs des cyberentreprises

Figure A.1 : Entreprise A.com



FD :Flux dématérialisés (Produits et paiement chez l'entreprise client)

I : Consommateur Internaute intégré dans une chaîne de bouche à oreille

TD : Transfert de données

Figure A.2 : Entreprise C

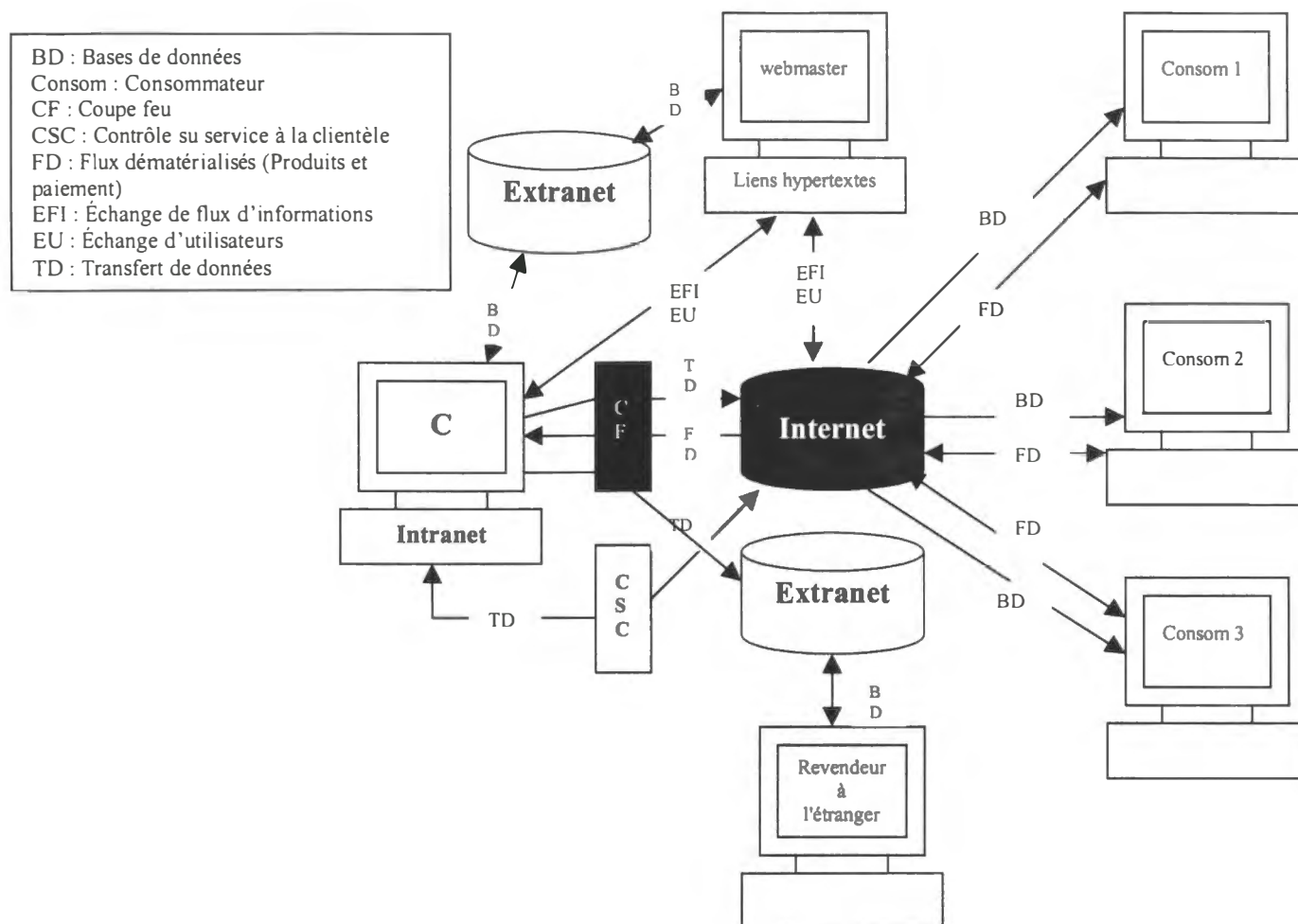


Figure A.3 : Entreprise D

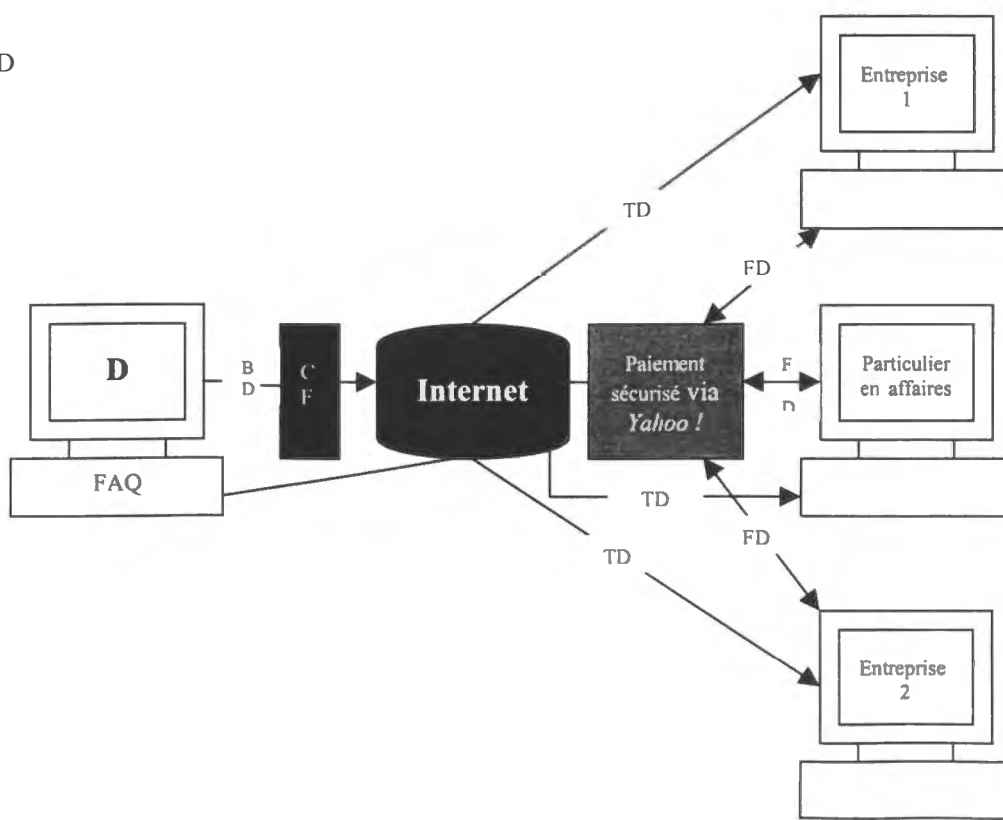


Figure A.4: Entreprise B.com

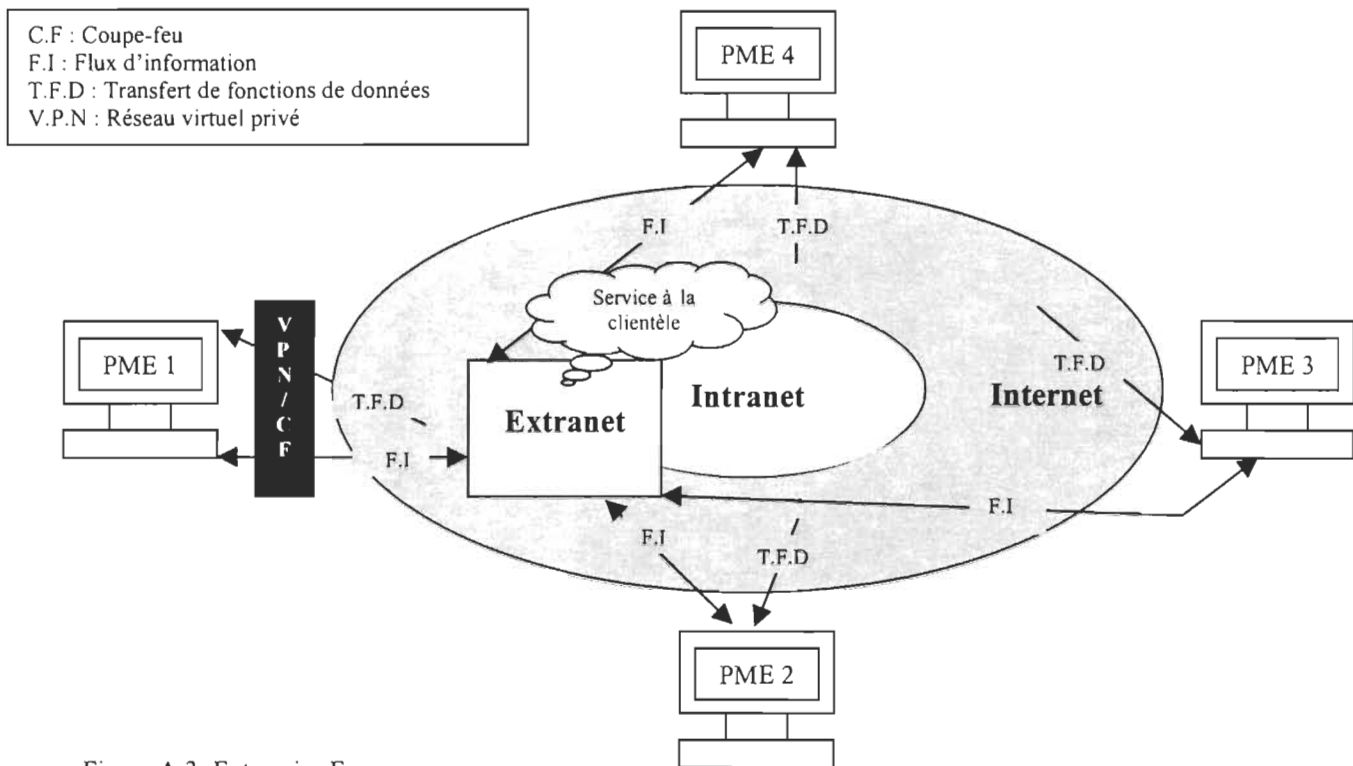
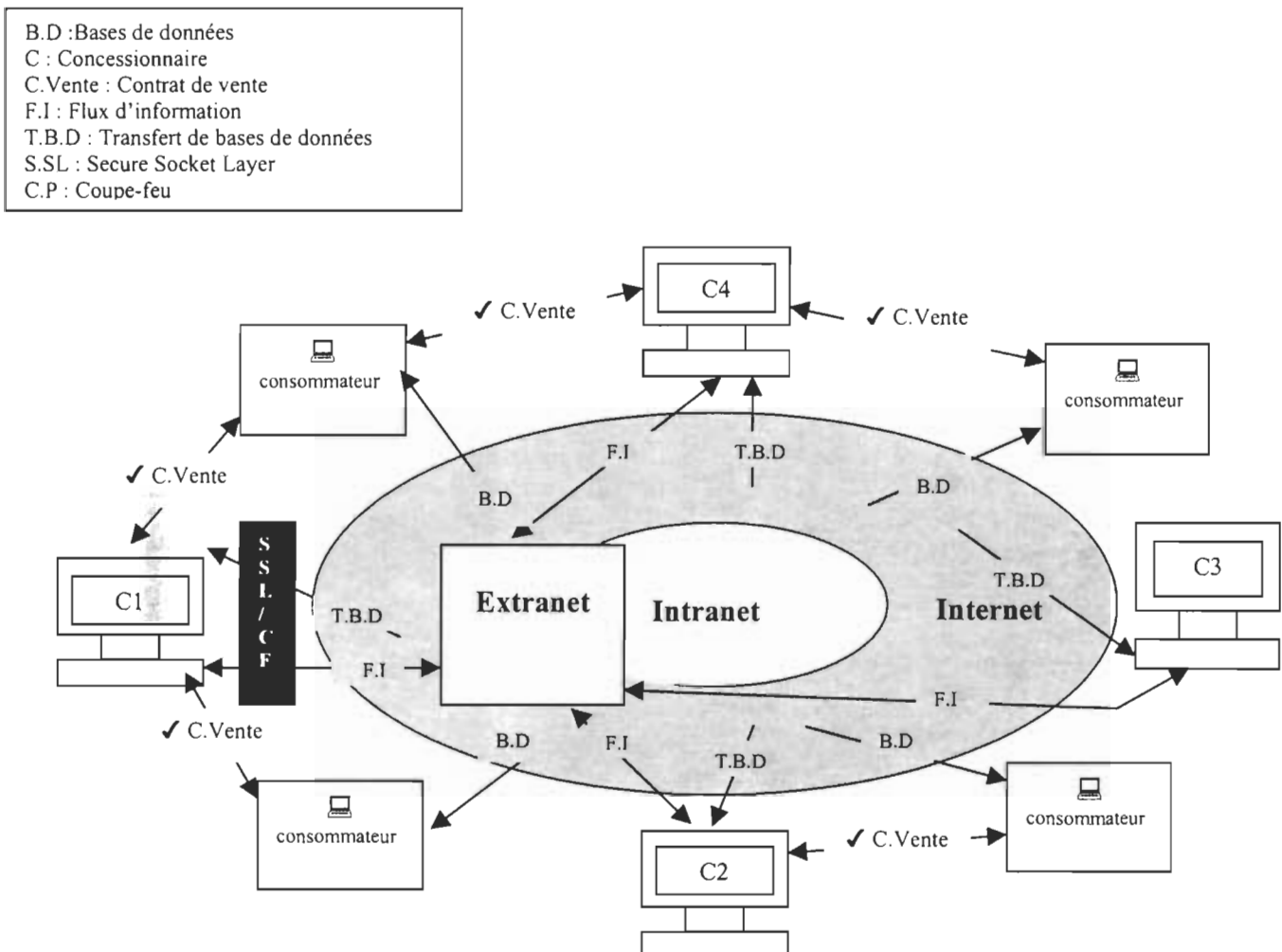


Figure A.3: Entreprise E.com



ANNEXES VI

Fiches synthèses

Fiche de synthèse de l'entreprise A.com

Secteur d'activité : Publicité, communication.

Date de création : Août 1999

Nombre d'employés : 4

Chiffre d'affaires annuel : --- (0 \$ la première année)

Phase de développement : démarrage orienté vers une croissance rapide. (c'est une «start-up», « phase d'essuyage de plâtre », « si notre système marche, on compte atteindre très rapidement des millions de \$ »

Localisation : Montréal

Produits et services offerts :

- *Service pour les entreprises clients: promotion de leurs produits, aider à vendre leurs produits/services en se basant sur le phénomène de bouche à oreille des consommateurs.*
- *Service pour les consommateurs (clients finaux des entreprises partenaires) : récompenses (sous forme de commissions) suite à leur bouche à oreille qui a contribué à la vente des produits des entreprises partenaires.*

Entrepreneur : (Yann)

Formation	Maîtrise Maîtrise	Mathématiques, économie spécialisation en économétrie. Marketing, spécialisation dans l'analyse de données Scanner.
Expérience	Travailleur autonome Travail sur un projet avec son associé actuel Mr. Gagnon.	Montage d'un magasin entrepôt payant pour le bouche à oreille dans le sud de l'Inde. Il y a 5 ans.
Typologie théorique	Innovateur, inventeur	Créer un service tout à fait révolutionnaire
Style décisionnel	Intuitif, aventurier	« le cyberspace c'est le far ouest, mais c'est une belle aventure... »

Processus entrepreneurial :

Idée d'affaires	Utiliser le bouche à oreille pour vendre les produits des clients	« l'idée est de retracer le bouche à oreille, de reprendre un phénomène naturel et avoir un système qui garde sa trace et par la suite l'accélère »
Période du déroulement	5 ans	« ce projet, ça fait longtemps qu'on a travaillé dessus »
Typologie théorique	Modèle de Shumpeter	« on est les pionniers... », « on eu l'idée de reprendre un phénomène naturel, de retrouver une technologie capable de garder sa trace et de l'accélérer : création de l'algorithme et exploitation d'Internet ». « on a breveté notre concept... »

	Modèle de Kizner Modèle de Blili et Raymond	« on a perçu le problème des consommateurs et on a vu une opportunité... » A.com est l'aboutissement d'un long processus, le résultat d'une riche expérience des affaires et d'une pensée originale sur la nouvelle économie.
Opportunité d'affaires		Se trouve dans la perception du problème des consommateurs vis-à-vis des moyens de pub traditionnels : changement du comportement du consommateur, il devient imperméable aux annonces de pub, filtre les messages...
Relation de l'opportunité d'affaires avec la technologie (les TI)		La raison d'utiliser la technologie Internet est d'avoir une trace et un suivi du phénomène du bouche à oreille, et avoir aussi un système qui paye, donc pour une raison opérationnelle, et surtout un système pas coûteux.
Motivations		« On avait un défi à réaliser et avait de l'ambition pour ce projet »

Entreprise :

Spécificité environnementale	Concurrence indirecte forte	Les nouvelles technologies permettent une compétition accrue et sans frontière.
Spécificité organisationnelle	Structure simple	Structure qui débute.
	Ressources	Pour le moment, très peu de ressources humaines mais un personnel compétent, maîtrise bien l'Internet.
Spécificité décisionnelle	Dirigeants	Ils ont fait un plan d'affaire pour leur projet, donc un processus de prise de décision formel.
	Employés	« on planifie les produits financiers, la rentabilisation des opérations... » « Tout le monde est impliqué et sollicité en permanence ». « c'est avant tout une équipe »
Spécificité psycho-socio	Expérience et formation	Marketing, analyse de données scanner.
	Connaissances en TI	« Il n'y a pas un expert ici dans le développement de sites Web »
Spécificité technologique		« Internet est la raison d'être de notre entreprise » « On est associé à la plus grosse boîte informatique au Canada, c'est eux qui ont créé tout le design Internet pour l'entreprise (site Web et bases de données) »

Interaction/environnement :

Stratégie concurrentielle		
Avantage concurrentiel basé sur :		
Minimisation coût	Avantage pour le client ; entreprise partenaire	Le budget investi pour la publicité coûte moins cher que le mode traditionnel. Concernant les

Différenciation	consommateurs, l'accès au système est gratuit.
Niche	
Points forts % aux concurrents	L'offre de A.com est plus avantageuse au niveau du prix et au niveau de l'exclusivité du service.	« On a un système pas coûteux et crédible » « On n'a pas vu quelque chose qui est mieux pour chercher un meilleur marché pour l'entreprise client »
Points faibles % aux concurrents		Crédibilité de A.com auprès des entreprises clients qui vont confier leur budget de pub aux consommateurs.
Positionnement de l'entreprise		Elle est leader pour le type de service qu'elle offre.
Environnement concurrentiel		Beaucoup de concurrence sur Internet.(ex : le mailing direct).
Réactivité/non-réactivité aux entrants	Pour le moment, ils n'y a pas eu d'entrants qui offrent la même chose.	« Aujourd'hui, on est pionnier et les gens ne nous regardent pas trop, mais à long terme, ils vont nous regarder », « à long terme, on sera obligé de baisser notre tarification ... »
Echanges avec les partenaires : Flux informationnels	Informations sur les consommateurs	L'échange se fait par transfert de données via l'Internet. Ces informations sont codées.
Flux commerciaux	
Flux monétaires	virement et envoi de chèques	
Réseaux :	Essentiellement Internet pour les flux d'information.	
Chaîne de valeur :		
Valeur produite pour les clients	Le système de récompense constitue un attribut de plus au produit que le consommateur va acheter.	« Avec notre système qui trace le bouche à oreille et offrant des commissions, les gens créent de la valeur et ils se démultiplient »
Barrières à l'entrée du secteur d'activité	La technologie	« Notre barrière à l'entrée est la technologie qu'on a breveté... »

Fiche de synthèse de l'entreprise B.com

Une division d'un groupe informatique

Secteur d'activité : logiciels informatiques de gestion. (modèles de logiciel ASP « application service provider »)

Année de création : Début 1999

Nombre d'employés : 7-10 personnes

Chiffre d'affaires annuel : entre 100 000 \$ et 200 000 \$

Phase de développement : « on est au début de notre phase de croissance »

Localisation : Montréal

Produits et services offerts :

Service dans lequel on a accès via l'Internet à des fonctions de logiciel de gestion. Il est catégorisé dans les logiciels ASP, «Application Service Provider».

L'entreprise qui acquière ce service aura un accès fiable par Internet à des applications de gestion sans capitalisation c'est-à-dire sans investir dans des infrastructures informatiques qui sont très coûteuses (le matériel, les logiciels, les serveurs). Ce service offre des applications (toujours via l'Internet) en comptabilité générale, gestion de la paie, ressources humaines, gestion des stocks, approvisionnement et les ventes.

« C'est une forme de logiciel facile à utiliser, tous les éléments de soutien, d'utilisation avec le Web, donne des possibilités supplémentaires, on beaucoup travaillé sur l'aspect « conviencie » »

Entrepreneur : (M. Boudereault)

Formation	Études collégiales Bac	En Informatique En droit
Expérience	20 ans	« j'ai commencé à travailler dans le groupe comme développeur de logiciels sur-mesure, des progiciels de gestion, qui étaient à la mode, à l'époque, dans les années 80 »
Typologie théorique	Technologue, innovateur	« ...l'idée d'affaire était mon idée personnelle suite à une lecture dans un livre qui avait un rapport avec la technologie... »
Style décisionnel	Formel, un peu risqué	« j'ai un côté paradoxal ; très analytique et à la fois peu risqué... »

Processus entrepreneurial :

Idée d'affaires	Développement d'un nouveau logiciel de gestion	« On a créé B.com afin de développer un service, un outil de gestion, offrir un service dans lequel on accède à des fonctions de logiciels de gestion... » « Le concept initial était de permettre à chaque entreprise d'aller sur le Web et se brancher sans l'intervention de personne... »
Période du déroulement	1 an	
Typologie théorique	Modèle de Shumpeter Modèle de Kizner Modèle de Bili et Raymond Modèle de Martin (essaimage) Intrapreneurship	« chaque fois qu'on veut lancer un projet, on essaye d'innover et trouver une nouvelle solution, on essaye aussi d'emmener la technologie un peu plus loin... » « Le cyberspace est relié au modèle d'affaire de l'entreprise, il offre des possibilités d'avoir une technologie moins coûteuse que d'avoir de l'équipement trop coûteux, la facilité d'accès à Internet a changé tout ça ! » L'entrepreneur voulait offrir une solution abordable pour les petites entreprises qui n'ont pas les ressources requises afin d'acquérir du matériel et des logiciels de gestion. Pas de plan formel On a créé un prototype et on a fait une étude de faisabilité. L'idée d'affaire était le résultat d'un « brainstorming » et une expérience riche dans une grande entreprise
Opportunité d'affaires		« Une fois qu'on a eu l'idée initiale, rapidement on s'était convaincu que c'était un « winner »... »
Relation de l'opportunité d'affaires avec la technologie (les TI, le cyberspace)		« Le cyberspace est relié au modèle d'affaire de notre entreprise. Internet de part son évolution, c'est répandu comme le tel, il offre des possibilités d'avoir une technologie moins coûteuse... »
Motivations/stimuli	Réaliser un certain défi	« ...à l'époque, chaque projet faisait un défi en soi... »

Entreprise :

Spécificité environnementale		B.com font de la veille technologique, de la R&D.
Spécificité organisationnelle	Structure simple faisant partie d'un groupe	« notre entreprise est simplement un service, c'est une entité stratégique issue du groupe » « très simple, forme horizontale, un seul niveau intermédiaire à l'intérieur du groupe »
Spécificité décisionnelle		Ne fait pas participer dans les décisions financières
Spécificité psycho-socio		Expérience riche dans le domaine informatique et notamment les logiciels de gestion
Spécificité technologique		La nature de B.com est telle qu'elle trouve sa raison sur Internet

Interaction/environnement :

Stratégie concurrentielle		« on travaille fort au niveau marketing et vente... »
Avantage concurrentiel basé sur :		

Minimisation coût	Offrir une solution facile et fiable pour éviter des investissements coûteux	« L'accès fiable par Internet à des applications de gestion sans capitalisation »
Différenciation	Fiabilité et sécurité du service	« Par rapport aux concurrents, on se concentre sur le service et pas le canal de distribution »
Points forts % aux concurrents	Offre d'un service qui permet d'avoir accès à des applications de gestion fiables sans avoir supporté de gros investissements.	« On offre un avantage au niveau du coût qui est très important par rapport à une solution traditionnelle »
Points faibles % aux concurrents	Les clients ne sont pas encore prêts à adapter le service.	« ce n'est pas encore évident pour le client, il faut faire beaucoup d'éducation... »
Positionnement de l'entreprise	Assez fort	« Il y beaucoup d'entreprises qui ont annoncé des services semblables, des modèles ASP. Mais il faut avoir des clients, il faut faire des tests, de la R&D, ce n'est pas évident... »
Réactivité/non-réactivité		« Il est difficile de construire un plan défensif »
Echanges avec les clients : Flux informationnels	Echange d'information générale sur le service, notamment pour les clients potentiels	« on est un commerce BtoB » « on peut donner au client potentiel un accès à notre service en fins de test »
Flux commerciaux	Le service offre des applications de gestion	Les applications de gestion sont acheminées via l'internet. C'est assimilé au principe d'une centrale électrique qui émet de l'électricité.
Flux monétaires ;	Paiement par mode traditionnel
Réseaux :	Internet	Accès aux applications de gestion par une simple connexion à Internet.
	Un extranet	Les clients ont accès au service à la clientèle.
Chaîne de valeur : Valeur produite pour les clients	Service fiable et sécuritaire	
Valeur produite par les fournisseurs	Sécurité, serveurs et équipements	Ils nous offrent l'équipement, le serveur de réseau, des partenaires logiciels, le firewall, la sécurité, l'accès à Internet aussi.
Barrières à l'entrée du secteur d'activité	Il faut être le premier sur le marché	« Il faut beaucoup de tests, de la R&D.. » « Lorsqu'on est sur le Web, la meilleure barrière à l'entrée est d'être le premier sur le marché, d'occuper l'espace. »

Fiche de synthèse de l'entreprise C

Secteur d'activité : produits Internet, logiciels informatiques.

Date de création : 7 Février 1996

Nombre d'employés : 14 employés

Chiffre d'affaires annuel : entre 1 millions \$ et 1.5 millions \$

Phase de développement : Croissance

Localisation : Montréal

Produits et services offerts :

- *Produit principal : un éditeur HTML (en français)*
- *Logiciel de transfert de fichiers de PC au serveur Internet*
- *Logiciel d'animation d'images sur le Web destiné aux «webmasters»*
- *Un portail sur le Web permettant la recherche de graphiques sur Internet*

Entrepreneur : (Patrice)

<i>Formation</i>	<i>Bac Certificat</i>	<i>Urbanisme (3ans) Informatique (1994/1995)</i>
<i>Expérience</i>	<i>Travail pour des entreprises</i>	<i>« Pour financer l'affaire qu'on voulait lancer, nous avons travaillé pour le compte d'entreprises, en leur créant des sites Web »</i>
<i>Typologie théorique</i>	<i>Créatif et innovateur</i>	<i>« Ce qui m'a apporté le fait d'être dans les nouvelles technologies, c'est d'avoir beaucoup de création et il y a aussi l'aspect entrepreneurial qui nous permet de créer, de mettre en place tous les morceaux pour que ça se réalise »</i>
<i>Style décisionnel</i>	<i>Intuitif, instinctif</i>	

Processus entrepreneurial :

<i>Idée d'affaires</i>		<i>« L'idée de départ était de créer une galerie d'art sur un babillard électronique (un BBS), à l'époque ce type de réseau était la mode » « Ensuite, on a entendu parlé de la vague Internet, on a donc transformé notre projet pour l'adapter au domaine de l'Internet. »</i>
<i>Période du déroulement</i>	<i>7 mois pour travailler le plan d'affaires. 9 mois après, l'entreprise (incorporée) est créée</i>	<i>« Entre décembre 94 et juin 95 on a eu l'idée et on travaillé notre plan d'affaires » « En février 96, on a créé l'entreprise incorporée »</i>
<i>Typologie théorique</i>	<i>Modèle de Shumpeter</i>	<i>« Notre produit n'était pas vraiment révolutionnaire en tant que concept, on n'était pas les premiers à offrir un éditeur</i>

	<p>Modèle de Kizner</p> <p>Modèle de Blili et Raymond</p>	<p>HTML, mais notre innovation était d'offrir un éditeur HTML en français, on était les premiers à offrir un logiciel en français »</p> <p>« Nous dès le départ, on était dans le domaine du commerce électronique, on était quasiment les premiers au Québec (en 1996) à faire des ventes directement en ligne, alors que les autres logiciels se commercialisaient en boîtes en magasin... »</p> <p>« La raison de créer une vitrine de commerce électronique était purement économique, il fallait beaucoup d'investissements pour trouver un imprimeur de boîtes, ensuite faire de la pub pour rentrer dans les grandes chaînes... »</p> <p>« En travaillant sur notre projet, on s'était aperçu qu'il n'y avait pas de logiciels de création de page Web en français. Alors, on s'est aperçu du besoin non comblé et on a donc profité de cette opportunité... »</p> <p>« on a eu l'idée de départ, on avait effectué des sondages auprès des artistes, alors on a aperçu le besoin au niveau du logiciel de création de pages web, on a établi le plan d'affaire pour aller chercher du financement, entre temps, on a travaillé sur le concept du logiciel, l'administration, l'aide technique et programmation, après on a lancé le logiciel et on a créé notre site Web »</p>
Opportunité d'affaires	Réponse à un besoin non comblé	« Je connaissais bien le milieu des arts, en plus ma mère est artiste, grâce à elle j'ai connu le besoin sur le marché... »
Motivations/stimuli	Défi et autonomie	<p>« J'ai un idéal à réaliser, je suis optimiste »</p> <p>« on voulait combler un besoin »</p> <p>« Je veux avoir le contrôle de ma destinée »</p>

Entreprise :

Spécificité environnementale		«on fait de la veille concurrentielle»
Spécificité organisationnelle		Structure simple (selon la description de l'organigramme).
RH :	Offre de participations au capital de l'entreprise pour les employés	« on compte ultérieurement offrir des options pour les employés ».
Spécificité décisionnelle	Centralisation des prises de décision au niveau de la direction. Néanmoins, ils font partager leur personnel dans le processus	<p>« Ici les décisions concernant l'entreprise, c'est les trois dirigeants qui les prennent »</p> <p>« Les employés vont apporter de leur côté des décisions qui est liée à leur domaine de compétence, ils peuvent discuter et participer... »</p>
Spécificité psycho-socio		
Spécificité technologique	L'entreprise fonctionne beaucoup sur Internet ; -Au niveau commercial ; Factures/paiement:	<p>Prise des commandes et ventes en ligne.</p> <p>Les clients qui payent en ligne ont une facturation électronique « lorsque le client remplit sa commande sur Internet, c'est renvoyé sur notre base de données.</p> <p>« le service comptable aura donc accès à ces données »</p>

	-Au niveau de la gestion du personnel (communication)	« il y a beaucoup d'employés qui travaillent à leur domicile, donc on communique plus par e-mail ». « beaucoup de nouvelles importantes sont transmises par e-mail ».
--	---	---

Interaction/environnement :

Stratégie concurrentielle		
Avantage concurrentiel basé sur :		
Minimisation coût	Offre à prix avantageux, moins cher que les concurrents.	« Par rapport aux concurrents américains, on a un très bon rapport qualité/prix »
Différenciation	L'entreprise se base sur la qualité et surtout le rapport qualité/prix	« on se base sur la qualité du produit; c'est vraiment ce que les gens veulent... »
Points forts % aux concurrents	Pour le marché de la recherche graphique Pour le marché des éditeurs HTML	« On a une bonne base de données dans notre site de recherche graphique, avant notre lancement il y avait des offres de sites comme nous, mais ils n'avaient pas une base de données comme la notre » « Grâce à nos ententes avec les sites de webmasters, on a accès à leurs usagers donc le marché est déjà détenu par nous » « Pour les logiciels en français, on est la référence »
Points faibles % aux concurrents		
Positionnement de l'entreprise	Position forte par rapport aux offres américaines concernant le marché francophone (Québec, France, Belgique)	
Environnement concurrentiel		« Dans le cyberspace, la concurrence est très féroce. Alors, dès qu'on lance un site Web, on aura beaucoup de compétition, et c'est les meilleurs qui réussissent... » « Pour le marché des éditeurs HTML, la concurrence américaine est forte »
Réactivité/non réactivité	Au cas où il y auraient des entrants	On accentue notre stratégie marketing
Echanges avec les clients :		« Avec les clients tout se fait électroniquement : commande, achat, livraison, paiement »
Flux informationnels	Les informations financières, commerciales, sont toutes acheminées sur Internet. Les communications avec les clients se font par courriel.	« On a un système de traitement de commandes, lorsque le service à la clientèle traite une commande, la base de données du client est disponible sur notre réseau interne »

Flux commerciaux	Les logiciels peuvent être téléchargé du site Internet	« Cette base de donnée est disponible sur Internet à partir de notre réseau » « Pour communiquer le moyen le plus fiable est le courriel et on utilise aussi l'ICQ » Grâce à l'automatisation des ventes, les transactions se font plus rapidement et on a plus de commande par rapport à un mode traditionnel.
Flux monétaires	Possibilité de paiement en ligne par carte de crédit	
Réseaux :	Un extranet	« On a un extranet publique qui permet à nos partenaires d'avoir une factorisation sur leur compte chez notre entreprise » « Concernant la vente des logiciels à l'étranger, on a des revendeurs qui peuvent accéder à l'extranet pour passer leurs commandes et rentrer les commandes qu'ils vendent » « Pour notre site de recherche graphique, on a des alliances avec des partenaires qui ont intégré leur recherche graphique sur notre site, ils ont accès aussi à l'extranet, l'objectif pour nous c'est la génération de revenus publicitaires ». « On a des ententes avec les sites de webmestres pour le marché de la recherche graphique, grâce à leur site, on a accès à leurs usagers »
Echanges avec les fournisseurs ; Flux informationnels Flux commerciaux Flux monétaires Pouvoir de négociation avec les fournisseurs Réseaux :		« Avec les fournisseurs, les transactions sont faites de façon traditionnelle ». « Boites, imprimeurs, graphistes, équipements, serveurs, ligne Internet » « On n'a pas un grand pouvoir de négociation, on est encore une PME »

<p>Chaîne de valeur :</p> <p>Valeur produite pour les clients</p>		<p>« Offrir une solution simple et complète d'éditeur HTML »</p> <p>« Rapidité du service ; les clients veulent que les commandes soient créées rapidement, avec Internet on offre le téléchargement du produit ». « En plus, ils peuvent tester facilement et gratuitement le logiciel »</p>
<p>Barrières à l'entrée du secteur d'activité</p>	<p>La technologie</p> <p>Il y a déjà une forte concurrence qui dissuade les nouveaux entrants</p> <p>En plus le marché est déjà pris (celui des «webmasters» francophones)</p>	

Fiche de synthèse de l'entreprise D

Secteur d'activité : secteur juridique; droit des affaires.

Année de création : Mai 1995

Année du lancement de l'entreprise sur le cyberspace : 1999

Nombre d'employés : 2 (les cofondateurs)

Chiffre d'affaires annuel :-----

Phase de développement : croissance

Localisation : Montréal

Produits et services offerts :

L'entreprise offre sur son site Internet :

- Des modèles de contrats : *Pour des ententes entres individus ou entités.*
- Des modèles de politique : *Ces modèles permettent de mettre en place à l'intérieur de l'entreprise un cadre de fonctionnement en fonction de thèmes précis, pour éviter des trous ou des gaps. Exemple : Modèle de politique Internet : Ce modèle s'emploie dans le cadre de l'engagement de l'employé vis-à-vis de son employeur quand l'utilisation de la technologie Internet ; grâce au modèle, l'employé connaîtra ses droits quant à l'utilisation d'Internet (les transactions électroniques légales ou illégales, l'utilisation du courriel, etc...).*
- Des modèles de documents d'affaires : *Modèles supplémentaires d'appoint associés à l'administration de l'entreprise.*
- Livres virtuels (e-books), notamment, *un livre pour expliquer la démarche d'immigration aux U.S.A*

Marché cible principal : Les gens d'affaires.

Entrepreneur : (M.Vincent)

<i>Formation</i>	<i>Bac MBA</i>	<i>En Urbanisme En système d'information</i>
<i>Expérience</i>	<i>Expérience dans le milieu urbaniste et le monde des affaires</i> <i>Connaissance des SI</i>	<i>« J'étais toujours en contact avec des entrepreneurs et toujours intéressé par le milieu des affaires et aussi impliqué »</i> <i>« J'ai dirigé une entreprise immobilière »</i> <i>« De part ma formation, j'étais toujours proche et impliqué dans les systèmes d'information, je n'étais pas vraiment spécialiste, mais je les ai toujours exploités »</i> <i>« J'ai toujours vu l'informatique comme outil extraordinaire pour pouvoir réaliser des choses »</i>

Typologie théorique	Innovateur	« on voulait proposer quelque chose de facile, simplifier les choses pour les entrepreneurs voulant créer des entreprises » « C'était quelque chose d'innovateur »
Style décisionnel	Planifié, formel	« Un plan, c'était toujours une démarche qu'on fait pour savoir où on va... »

Processus entrepreneurial :

Idée d'affaires	Idée de départ	« Au début, on voulait écrire un livre qui serait destiné aux entrepreneurs, qui offre les outils dont ils avaient besoin pour créer leurs entreprises, avoir facilement la documentation juridique et administrative, où et à qui s'adresser » « on ne savait pas à l'époque quel format devrait prendre notre livre » « nous avons eu un <i>flash</i> de voir la vente de notre livre de façon séparée plutôt qu'une vente en groupe... » « On voulait créer les documents mais on ne voulait pas avoir une infrastructure car on n'avait pas le temps pour le faire » « on voulait une entreprise sans papier et sans gestion qui fonctionne toute seule... » « Après avoir eu l'idée de vendre le produit en documents séparés, on voulait trouver une technologie pour distribuer le document » « On a trouvé une solution à l'époque (93/94) pour distribuer nos documents automatiquement, qui est la <i>télécopie-sur-demande</i> , une plate-forme qu'on a eu avec Bell Canada »
	L'idée s'est raffinée :	
Période du déroulement	8 mois	En mai 95 on a créé notre entreprise. Elle a démarré en janvier 96.
Typologie théorique	Modèle de Shumpeter	« L'idée de départ (le livre), n'était pas vraiment innovatrice, l'intention était de faciliter les démarches juridiques et administratives pour les gens d'affaires, et ça c'était nouveau... »
	Source de l'innovation	Concernant la technologie, ils ont adopté la <i>télécopie-sur-demande</i> «avec cette plate-forme, on peut dire qu'on était peut être les premiers à effectuer un commerce électronique..., on s'amusait à dire qu'on était les premiers initiateurs du commerce électronique (en 1995) »
	Modèle de Kizner	« C'était plus répondre à un besoin que j'avais, que d'autres personnes autour de moi avaient ... » « Mon idée était aussi celle de mon associé, elle était plus le résultat d'un échange avec l'expérience que je vivais et celle de mon associé qui voyait aussi les problèmes que rencontraient ses clients, donc on avait identifié les besoins, on les voyait comme <i>opportunité</i> et celle-ci était de rassembler dans un document imprimé, qui serait normalement utilisable par les entrepreneurs » « Quand Internet commençait à prendre de l'ampleur dans notre société, on était curieux à découvrir cet aspect, on a voulu étudier les possibilités d'Internet pour nos produits et

	Modèle de Blili et Raymond	<p>leur distribution, on a exploré plusieurs sites. On a vu qu'Internet représentait beaucoup d'avantages pour nous, il nous donnait des éléments de forces...»</p> <p>« Il répondait à nos objectifs d'affaires qu'on avait au départ, on voulait une entreprise <i>sans papier, sans gestion qui fonctionne toute seule</i> tout en voulant rester <i>accessible</i> »</p> <p>« Donc Internet était très prometteur pour nous, on a évalué le potentiel à partir de notre ancienne forme de commerce électronique »</p> <p>« On voulait se concentrer que sur Internet, et on a voulu donc <i>développer une stratégie et utiliser une technologie</i> pour permettre aux gens non seulement de commander nos documents, mais aussi de les télécharger »</p> <p>« Notre idée reliée à l'exploitation d'Internet a évolué progressivement depuis 1997, début 1998, on a transmis notre modèle d'affaire à des programmeurs car on ne connaissait rien au téléchargement. »</p> <p>« À l'automne 99, on s'est demandé qu'est-ce qui pourrait nous permettre de monter quelque chose et en même temps d'être indépendant en terme de création... »</p> <p>« On avait trouvé que le portail YAHOO.com nous offrait cette possibilité »</p>
Opportunité d'affaires		« on voyait le besoin des entrepreneurs et en même temps la possibilité d'offrir notre solution... »
Relation de l'opportunité d'affaires avec la technologie (les TI, le cyberspace)	<p>- Concernant la première forme de commerce électronique :</p> <p>- Concernant la plateforme Internet :</p>	<p>« la première solution qu'on avait trouvé pour distribuer nos documents était électronique ; c'est la télécopie-sur-demande grâce à une entente qu'on a eu avec Bell Canada, ...le cyberspace n'était pas encore là (93/94) mais il n'était pas loin...»</p> <p>« L'année qui a suivi la création de l'entreprise, on a fait un saut sur Internet pour voir s'il y avait des possibilités pour l'exploiter pour nos produits et pour leur distribution, on s'est aperçu vite qu'il y avait de la place et que c'était la meilleure façon...»</p> <p>« Grâce à Internet, on pourrait disposer d'une technologie pour permettre aux gens de télécharger les produits, donc l'achat peut être automatique »</p>
Motivations/stimuli	Indépendance et avoir le contrôle sur sa propre affaire	« On voulait être indépendant en terme de création... »

Entreprise :

Spécificité environnementale		Veille concurrentielle
Spécificité organisationnelle	<p>Structure très simple</p> <p>Structure virtuelle</p>	<p>2 dirigeants « Pour notre business, on n'a pas besoin de structure de personnel.»</p> <p>Il n'y a pas d'infrastructure matérielle pour l'entreprise. Pas de bureaux, pas d'entrepôts. Ses produits s'achètent sur Internet, dans la boutique YAHOO, qui gardent les produits sur leur serveur d'une manière sécuritaire.</p> <p>Mr. Vincent a un bureau à Montréal, et son associé demeure à New York.</p>

Spécificité décisionnelle	Prise de décision mutuelle Le processus de prise de décisions est planifié	« Moi et mon associé, on se consulte beaucoup » « Un plan, c'était toujours une démarche qu'on fait pour savoir et s'assurer qu'on se dirige dans la même place »
Spécificité psycho-socio		
Spécificité technologique	Commercialisation et vente : Finance et comptabilité : Marketing : Publicité : Fidélisation :	La commande du client, l'achat et le paiement se font en ligne. La facturation se fait en ligne et le paiement se fait par carte de crédit. La comptabilité ne se fait pas automatiquement, mais par le biais de logiciels. « Actuellement, on utilise beaucoup Internet pour notre recherche marketing. Par ex, on va scruter Internet pour voir où sont situés nos concurrents » « Mettre de la pub sur son site n'est pas vraiment suffisant, il faut appuyer une bonne stratégie marketing... » « On offre une possibilité aux clients pour qu'ils s'enregistrent sur le site comme acheteurs réguliers vu le nombre de volume qu'ils ont achetés »

Interaction/environnement :

Stratégie concurrentielle	Basé sur la qualité des produits.	« La qualité reconnue, c'est bon vendeur »
Avantage concurrentiel basé sur :	Ils font de la veille	« On a une veille constante sur le marché »
Minimisation coût	-----	
Différenciation	L'entreprise se base sur la qualité de ses produits.	« Il y a des offres qui sont similaires à nous et moins chères, mais nous on se base sur la qualité et aussi sur notre crédibilité »
Niche	Segment cible : Les gens d'affaires et les professionnels de droit.	
Points forts % aux concurrents	Qualité et flexibilité des produits (au niveau du contenu et la langue)	« On a des documents présentés en trois langues, il n'y a pas une offre comme nous... »
Positionnement de l'entreprise		« On est très bien positionné grâce à nos produits disponibles en trois langues » « On est très bien positionné au Québec et en France pour nos produits en français »
Environnement concurrentiel	Nos concurrents directs: les cabinets	« C'est souvent un ramassis de

	d'avocats	documents d'avocats qui ont décidé de les rendre disponibles aux clients. »
Réactivité/non réactivité	Améliorer encore l'offre	« si je vois un concurrent, je le suis, je vois son potentiel » « Si quelqu'un offre la même chose que moi, je vais réagir et améliorer ».
Échanges avec les clients : Flux informationnels		«Beaucoup de communication par Internet, «e-mail» et on a aussi une foire aux questions »
Flux commerciaux	Les documents : bases de données sur le serveur du site YAHOO.com	Documents transférés par téléchargement chez le client qui les demande
Flux monétaires	Paiement électronique	Transfert de données des clients d'une manière sécuritaire sur le serveur de YAHOO.com Le paiement final des produits de l'entreprise est déposé directement dans son compte dans une banque aux U.S.A.
Echanges avec les fournisseurs : Flux informationnels Flux commerciaux	On n'a pas beaucoup de fournisseurs.	L'hébergement sur Internet.
Flux monétaires	On ne fait pas de paiement électronique avec les fournisseurs	« On n'a pas d'échanges électroniques avec nos fournisseurs, c'est un choix qu'on a pris »
Chaîne de valeur : Valeur produite pour les clients	Le service offert est sécuritaire, les documents sont complets au niveau du contenu et de l'information qui s'y rapporte. Le service est rapide grâce à l'automatisation	« Nous on vend l'aspect qualité, l'aspect professionnel et l'aspect trilingue »

Barrières à l'entrée du secteur d'activité	Il n'y a pas une fréquence importante de nouveaux venus sur le marché, elle est négligeable L'envergure de l'offre de l'entreprise.	« Ça arrive de une fois de temps en temps qu'il y ait des nouveaux venus, d'où l'intérêt de développer encore des produits d'avantage » « Plus on agrandit notre offre, plus il serait difficile aux autres de nous dépasser »
--	--	---

Fiche de synthèse de l'entreprise E.com

Secteur d'activité : industrie automobile

Date de création : 16 août 1995

Nombre d'employés : 60

Au début, le personnel comptait 8 employés. Voulant croître sur le marché canadien, l'entreprise a fait une expansion et a augmenté le nombre de ses employés à une soixantaine (en juin 2000).

Chiffre d'affaires annuel : entre 1 millions \$ et 5 millions \$

*Phase de développement : Maturité sur le marché du Québec
Croissance sur le marché canadien et la marché international*

Localisation : Montréal

Produits et services offerts :

E.com est un portail de concessionnaires automobiles comptant 400 concessions

Elle offre une diversité de services pour son marché cible, les concessionnaires automobiles, à savoir : création de leurs sites Internet, design graphique, mise en élaboration de leurs sites Internet, de leurs vitrines électroniques, de leur commerce électronique, élaboration de réseaux extranet pour eux. Pour un certain nombre de concessionnaires qui veulent s'associer, l'entreprise leur crée des groupes d'achat sur Internet; du « e-procurement ».

Pour les consommateurs du marché d'automobiles, l'entreprise offre grâce à son portail un accès facile et rapide à toutes les informations qui peuvent être utiles pour un achat d'automobile (prix, modèles, disponibilité des véhicules...). Ces informations vont leur permettre de faire des comparaisons entre les différentes offres.

Entrepreneur : (Jean-Philippe)

Formation	Bac	« une mineure en économie » En développement logiciel
Expérience	Depuis 10 ans en affaires Connaissance dans le domaine de l'informatique Passion pour les nouvelles technologies	« J'étais toujours en affaires, j'étais un « entrepreneur en série»... » « J'ai travaillé dans une entreprise de réseautique en 90 » « L'informatique est un mode de vie que j'avais depuis 10 ans. » « Avant l'émergence d'Internet, j'avais un BBS (Bulletin Board System) chez moi » « Dès qu'Internet a débarqué, j'en ai fait un style de vie » « J'étais toujours intéressé par les nouveautés dans les technologies »

	Connaissance dans le domaine de l'automobile	« Outre mes connaissances en informatique, mon père est concessionnaire automobile, ainsi j'ai grandi parallèlement avec l'automobile »
Typologie théorique	Innovateur	« Je voulais faire quelque chose de nouveau »
Style décisionnel	Intuitif (sans plans), aventurier	« Je voulait partir quelque chose de nouveau,...c'était le goût de l'aventure »

Processus entrepreneurial :

Idée d'affaires		« Intégrer Internet dans l'industrie automobile » « L'idée de départ était d'offrir un service aux concessionnaire sachant leur capacité à payer »
Période du déroulement	4 mois	« En 1995, on a fait notre étude de marché. » « En janvier 1996, on a incorporé notre compagnie »
Typologie théorique	Modèle de Shumpeter Modèle de Kizner : Perception du besoin des consommateurs et création du besoin chez les concessionnaires Modèle de Blili et Raymond Modèle de Martin	« J'ai vu qu'Internet avait un potentiel de révolutionner une industrie importante dans notre société, l'industrie automobile » « En voyant le potentiel d'Internet dans une industrie qui est forte dans notre société, j'ai voulu <i>révolutionner</i> cette industrie, donc j'ai voulu changer les choses... » « C'était intéressant pour moi d'être le pionnier, mes connaissances antérieures en informatique et dans le domaine de l'automobile me donnaient des longueurs d'avance sur les autres... » « Internet s'avérait le meilleur moyen pour défricher la masse d'information pour les consommateurs voulant acheter une auto. Et ce sont les consommateurs qui ont créé le besoin des concessionnaires d'adhérer à Internet » ...Pas de plan d'affaires au début... « On a fait une étude de marché, avec mes 3 associés, on a demandé de l'appui pour notre projet auprès des associations automobiles... » « Après on a crée notre site Web et aussi les sites des concessionnaires » « On s'était rendu compte que c'était important d'aggréguer des solutions... » « Une fois qu'on a trouvé une façon de faire, une méthodologie, on a créé des logiciels... »
Opportunité d'affaires	Les consommateurs ont besoin d'avoir toutes les informations pour pouvoir comparer les offres.	« J'ai tout de suite vu les possibilités que conférait Internet à l'industrie automobile, j'ai vu donc le potentiel, j'ai vu aussi les besoins et j'ai pu identifier et cerner la bonne stratégie d'approche au niveau des concessionnaires »
Relation de l'opportunité d'affaires avec la technologie (les TI, le	Perception du potentiel de la technologie pour répondre à ce besoin.	« Internet se présentait bien comme médium afin de présenter de l'information et des bases de données, j'ai tout de suite vu l'avantage d'avoir un centre de magasinage

cyberespace)		d'automobile sur Internet » « Quand j'ai vu le potentiel d'Internet, je me suis demandé, quel serait le service qui va être grandement en demande, très utile... J'ai tout de suite vu le potentiel dans l'industrie automobile. Ce besoin des consommateurs entraînait un besoin d'avoir un réseau de concessionnaires capable de répondre à la demande »
Motivations/stimuli	Autonomie, indépendance Possibilité de faire des profits Révolutionner l'industrie automobile	
Incertitude		« En 1995, on n'était pas sûr de l'importance que prendrait Internet dans la société. C'est évident qu'on voyait le potentiel, mais on ne savait pas que ça va décoller dans l'immédiat tel qu'on connaît aujourd'hui »

Entreprise :

Spécificité environnementale		Veille technologique
Spécificité organisationnelle	Structure fonctionnelle RH Offre d'option de capital pour les employés Communication avec le personnel	Les responsabilités sont répartie par fonction ou département « Lors de la création de l'entreprise, on a engagé du personnel compétent, qui était au courant des nouvelles technologies, des nouvelles possibilités que les technologies conféraient » « Tout les employés sont actionnaires, afin de les garder, de les intéresser et de les motiver pour augmenter les profits de l'entreprise » « On utilise toujours le e-mail, ça bouge tellement vite qu'on ne peut pas se déplacer »
Spécificité décisionnelle	Processus participatif Quand l'entreprise a grandi	 « On établissait des planifications au niveau de la production et surtout pour la recherche de nouveaux marchés »
Spécificité psycho-socio		
Spécificité technologique	Existence d'un Intranet à l'intérieur de l'entreprise	« On a un Intranet qui nous permet de savoir le statut de chaque projet par département en temps réel... »

Interaction/environnement :

Stratégie concurrentielle	Basée sur la différenciation Veille technologique	« Toujours surveiller le potentiel des nouvelles technologies... Où la nouvelle technologie pourra s'appliquer à l'intérieur de l'industrie, ceci est la seule façon
---------------------------	--	--

Avantage concurrentiel basé sur la différenciation	« Meilleure offre pour les concessionnaire »	pour devenir leader dans son marché... » « Nos produits et services nous différencient... » « Nos tarifs sont justifiés, on a beaucoup de crédibilité... »
Points forts % aux concurrents	Grâce à ses partenariats avec d'autres portails importants, le portail de l'entreprise a le privilège de recevoir plusieurs visiteurs	« On a eu quelques petits compétiteurs, mais notre solution était plus complète... » « Notre modèle d'affaires est testé et rodé depuis 5 ans » « On reçoit des centaines de milliers de visiteurs sur notre site et ça nous coûte rien en promotion »
Points faibles % aux concurrents	Petite taille par rapport aux concurrents américains qui détiennent un grand marché	
Positionnement de l'entreprise	Forte position sur le marché du Québec, position de leader.	« On a atteint une bonne part de marché au Québec »
Environnement concurrentiel		« On évolue dans un milieu où les technologies sont changeantes de façon continue. On dépend beaucoup des nouvelles percées des technologies pour toujours améliorer notre offre... »
Réactivité/non réactivité		« S'il y a un concurrent, je vais essayer d'identifier les avantages de son offre »
Echanges avec les clients : Flux informationnels	Pour les concessionnaires, l'entreprise offre des bases de données et des informations de milliers de visiteurs sur son site	« grâce à nos partenariats avec d'autres portails, notre réseaux est fort et génère beaucoup d'information et de données pour les clients » « On a un système de prélèvement automatique auprès des banques, certains concessionnaires y ont adhéré » « On a créé un extranet pour les concessionnaires dans le but d'échange d'information sur les produits et services... »
Flux commerciaux	-----	
Flux monétaires	Paiement électronique (mais qui n'intègre pas tous les clients)	
Réseaux :	Un extranet : Les données sur ce réseau sont cryptées pour la sécurité.	
Chaîne de valeur : Valeur produite pour les clients	Avec le réseau qu'elle a, l'entreprise crée de la valeur aux concessionnaires, cette valeur qu'ils peuvent acquérir est la « visibilité ».	Notre portail aide à les situer, à leur amener les visiteurs à leurs sites Web, et leur faire vendre leur produits. Ils gagnent à faire connaître leurs prix, leurs offres »
Barrières à l'entrée du secteur d'activité	Fortes barrières à l'entrée dans le marché qui est déjà pris par E.com	« on est le meilleur «pacquage» de services complets pour les client »

ANNEXE VII

Grille d'entretien

Grille d'entretien

Préambule :

Cette étude s'intéresse à votre histoire entrepreneuriale et vise à décrire vos qualités qui vont ont mené à partir en affaires dans un monde incroyablement vaste et riche en opportunités tel le Cyberespace.

Par ailleurs, nous nous intéresserons à analyser votre entreprise ainsi que ses interactions avec ses différents partenaires via les réseaux Internet, les extranets et le «World Wide Web».

Ainsi, nous vous demandons votre collaboration afin de répondre à nos besoins d'informations. Merci infiniment.

SECTION 1 : L'ENTREPRENEUR

1- Avant de fonder votre entreprise, qu'elle était votre ancienne occupation ?

.....

2- Avant la création de votre entreprise, étiez vous satisfait dans votre situation professionnelle antérieure ?

☐oui ☐non

Si votre réponse est non, pour qu'elle raison :

☐ Votre ancien travail n'était pas sécurisant pour vous

☐ Vous aviez éprouvé une insatisfaction matérielle

☐ Votre ancien travail ne répondait pas à vos objectifs de carrière

☐ Autre.....

3- Quel était votre cursus universitaire?

☐ Bac en :.....

☐ Maîtrise en :.....

☐ Doctorat en :.....

☐ Autre formation:.....

4- Quand vous avez décidé de fonder votre entreprise :

☐ vous étiez seul à vouloir partir en affaires

☐ il y avait une ou des personnes particulières de votre entourage qui vous ont encouragé à partir en affaires

5- Aviez vous certains objectifs d'affaires précis avant de vouloir bâtir votre entreprise ?

☐ oui

☐ non

Si oui lesquels.....

.....

Pensez-vous qu'ils vous ont poussé à créer votre entreprise ?

☐ oui

☐ non

.....

6- La création de votre entreprise se manifeste-t-elle par un besoin que vous aviez auparavant pour :

☐ être autonome et indépendant, être votre propre patron

☐ contrôler vos affaires par vous même

☐ chercher à trouver une certaine solution pour les consommateurs qui ont notamment un besoin insatisfait ou pas comblé

☐ atteindre un certain défi

☐ appliquer vos connaissances et les perfectionner dans la création de votre entreprise

☐ réaliser quelque chose de nouveau

☐ créer un produit ou un service tout à fait révolutionnaire

☐ autre besoin

7- Pour quelle raison étiez-vous intéressé à créer votre entreprise sur le Cyberspace, en particulier ?

☐ C'est «à la mode» de nos jours

☐ Le Cyberspace est une source d'occasions d'affaires intéressantes, alors j'ai voulu l'exploiter.

☐ Le Cyberspace est un champs d'application de technologies d'informations révolutionnaires dont l'utilisation pourra rapporter à terme d'énormes bénéfices.

☐ Autre raison :

8- Êtes-vous attiré par les situations ambiguës ou incertaines ?

☐ oui

☐ non

Pourquoi :

9- Avant la création de votre entreprise, étiez-vous passionné par les technologie de l'information comme l'Internet par exemple :

☐ oui

☐ non

Si oui :

☐ beaucoup

☐ moyennement

☐ un peu

10- Si une personne veut partir en affaire sur le Cyberspace et vous demande votre avis sur son initiative, vous allez lui dire :

☐ Le Cyberspace est une vraie mine d'or et les bénéfices qu'il peut engendrer sont certains.

☐ Le Cyberspace est une vraie mine d'or certes, mais son exploitation peut présenter certains risques qu'il faut tenir en compte.

☐ votre propre avis si différent des deux précédents :

SECTION 2 : LE PROCESSUS ENTREPRENEURIAL

1- Racontez-moi l'histoire de la création de votre entreprise ou de votre affaire Internet. En effet, j'aimerais bien connaître les étapes par lesquelles vous êtes passé pour établir votre entreprise ainsi que votre site Web. (Indiquez en même temps les contacts que vous aviez effectués) :

- Création de votre entreprise :

Étapes :

1-
 1-
 2-
 3-
 4-
 5-
 6-
 etc.....

- Création de votre site Web :.....

2- Avant votre décision de créer votre entreprise, aviez vous une certaine vision, une image particulière dans votre esprit de l'affaire que vous avez songé réaliser ?

☐oui ☐non

Si oui en quoi se reflète cette image :.....

3- Quand vous aviez eu votre idée d'affaires, aviez vous discuté de cette idée avec des gens ?

☐ oui ☐ non

4- Aviez-vous fait des écrits à propos de votre idée d'affaires?

☐ oui ☐ non

Si oui sous quelle forme :

☐ Plan d'affaires

☐ Plan de financement (un budget)

☐ Étude de marché

☐ Étude de faisabilité de votre projet

☐ Maquette / Prototype

☐ Autre.....

5- Est-ce qu'on vous a proposé du financement pour démarrer votre entreprise ?

☐ oui ☐ non

Si oui, votre projet d'entreprise était financé par :

☐ votre famille

☐ vos amis

☐ un prêt bancaire

☐ une ou des sociétés de capital de risque

☐ une aide gouvernementale

☐ vos associés en partie, si vous en avez.

☐ des investisseurs particuliers

☐ autre source de financement:

6- Pourriez-vous me dire combien a duré la période entre l'émergence de votre idée d'affaires et votre décision de créer votre entreprise :

.....joursmoisannées

7- Même question pour la période entre votre décision de créer votre entreprise et son démarrage :

.....joursmoisannées

8- Avez-vous fait une recherche d'information avant de bâtir votre entreprise ?

☐ oui ☐ non

Si oui, quel type d'information :

☐ Information commerciale (sur le marché, les consommateurs, les produits concurrents)

☐ Information technologique (sur l'exploitation des technologies de l'information comme Internet, les extranets...)

☐ Information concurrentielle (sur les stratégies de vos concurrents)

☐ Autre type d'information :

9- Quels étaient vos sources d'information :

☐ vos clients

☐ vos fournisseurs

☐ vos consultants

☐ les organismes gouvernementaux

☐ Autre source

10- Est-ce qu'il y a certains risques associés à l'utilisation du commerce électronique pour votre produit ou votre service ?

☐ oui ☐ non

Si oui quels type de risques :

☐ risque de diffusion d'information confidentielle à travers le web

☐ risque du piratage du produit/service

☐ risque lié au problème de gestion des livraisons aux consommateurs (problème de logistique)

☐ risque lié aux modes de paiement électroniques (absence de sécurité)

- ☐ risque de fraudes (fausse identification d'un utilisateur du réseau Internet)
- ☐ autre risque.....

SECTION 3 : L'ENTREPRISE

1- Pourriez-vous me préciser approximativement le chiffre d'affaires annuel de votre entreprise :
 Entre.....et

2- Votre entreprise compte combien d'employés :

.....

3- Qu'elle est la mission de votre entreprise ?

.....

.....

.....

4- Pourriez vous décrire votre produit ou votre service :

.....

.....

.....

5- Quel est l'avantage d'utiliser le commerce électronique pour votre service ou votre produit ?

☐ Minimiser vos coûts ainsi que ceux de vos partenaires (fournisseurs et clients)

☐ Faciliter la distribution de votre produit

☐ Faciliter l'achat de votre produit pour vos clients

☐ Proposer une nouveauté aux consommateurs

☐ Croître sur le marché local

☐ Atteindre des marchés internationaux

☐ Autres avantages

.....

6- Qu'est-ce que vos clients attendent de vous ?

.....

.....

.....

7- Pour faire connaître votre produit ou votre service, vous utilisez toujours le Cyberspace :

☐ oui ☐ non

Si oui :

☐ Vous concevez votre page publicitaire sur votre propre site web

☐ Vous vous inscrivez à des portails

☐ Vous participez à des foires virtuelles

☐ Autres :

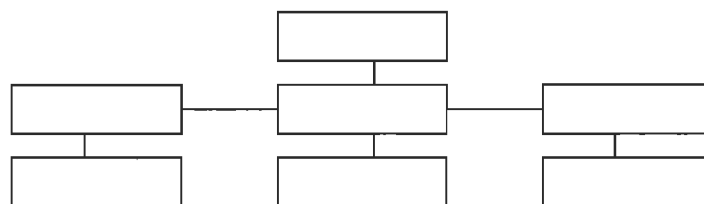
.....

Préciser les sites ou les portails :

.....

SOUS-SECTION 3 : SPECIFICITÉ ORGANISATIONNELLE :

Décrivez-moi votre organigramme :



.....

.....

.....

Faites-vous participer votre personnel dans les prises des décisions ?

☐ oui ☐ non

Si oui, dans quel types de décisions :

- ☐ décision commerciale ou marketing (prix, produit, communication, distribution)
- ☐ décision financière
- ☐ décision liée au développement du produit ou du service
- ☐ Autre décision.....

Quand vous communiquez avec votre personnel :

- ☐ vous utiliserez toujours le courrier électronique
- ☐ vous préférez les contacter en personne

Votre personnel sont tous formés particulièrement pour utiliser le réseau Internet afin de faire fonctionner votre entreprise ?

- ☐ oui
- ☐ non

Avez-vous offert des programmes de formation pour votre personnel ?

- ☐ oui
- ☐ non

Si oui en quoi :.....

Quels sont les moyens de communication utilisés par votre personnel pour faire acheminer l'information au sein de l'entreprise :

- ☐ Ils utilisent Internet
- ☐ Ils utilisent les moyens traditionnels

Est-ce que votre personnel participe dans votre capital ?

- ☐ oui
- ☐ non

SOUS-SECTION 3 : SPÉCIFICITÉ DÉCISIONNELLE ET STRATEGIQUE:

1- Afin d'établir vos stratégies, faites-vous des planifications ?

☐ oui ☐ non

2- Quand vous faites vos planifications, est-ce que vous procédez :

☐ d'une manière formelle, c'est-à-dire en établissant des budgets, des écrits.

☐ sans faire d'écrits, en effet, vous avez une certaine vision du futur et vous l'appliquez

3- Votre stratégie est basée principalement sur :

☐ la qualité de votre produit/ service

☐ l'avantage de prix

☐ l'exclusivité de votre produit/service

☐ autre.....

4- Les objectifs à long terme de votre entreprise sont orientés pour favoriser :

☐ La rentabilité

☐ La croissance

☐ votre image de marque

☐ l'efficacité des liens avec vos partenaires (Vos fournisseurs et vos clients)

☐ Autre

SOUS-SECTION 4 : SPÉCIFICITÉ TECHNOLOGIQUE:

1- Avez-vous des extranets ?

☐ oui ☐ non

Si oui quels sont les abonnés à vos extranets :

.

- ☐ vos clients
- ☐ vos fournisseurs
- ☐ autres partenaires.....

2- Avez-vous des Intranets ?

- ☐ oui ☐ non

3- Quels sont vos autres réseaux informatisés, si vous en disposez :

.....

.....

.....

4- À l'intérieur de votre entreprise, les échanges documentaires entre les divers services sont tous automatisés?

- ☐ oui ☐ non

Si oui quels type de documents :

- ☐ factures
- ☐ Bons de commandes
- ☐ documents comptables
- ☐ autres documents

5- Vos transactions avec vos partenaires sont-elles intégralement électroniques ?

- ☐ oui ☐ non

Si oui, ces transactions englobent :

- ☐ les opérations d'achat et d'approvisionnement
- ☐ les opérations de vente
- ☐ les opérations de paiement
- ☐ les opérations de logistique (stockage, transport et livraison des produits)
- ☐ autres opérations électroniques.....

6- Concernant vos communications avec vos partenaires, à savoir vos clients ou vos fournisseurs, vous utilisez le plus souvent :

☐ la messagerie électronique

☐ les forums de discussion

☐ les téléconférences

☐ Autres.....

7- Utilisez-vous plus ces moyens de communication par rapport à l'usage du téléphone ou le courrier postal ?

☐ oui

☐ non

8- Concernant en particulier les modes de paiement utilisés par vos clients, ce sont le plus souvent :

☐ des paiements électroniques :

☐ chèques électroniques

☐ télévirement (ordre de virement bancaire qui se fait en ligne)

☐ carte de crédit avec un système de paiement sécurisé sur Internet

☐ « Cybermonnaie » ou « Digital cash »

☐ Autre modes de paiement électroniques

☐ des paiements traditionnels :

☐ chèques

☐ traite bancaire

v i r e m e n t b a n c a i r e

a u t r e s

9- Lors du déroulement de vos transactions électroniques ou de vos échanges documentaires électroniques, comment assurez vous la sécurité de ces opérations ainsi que la confidentialité de vos informations ?

- ☐ établissement de modes de cryptage des informations ou des documents échangés
- ☐ utilisation de mots de passe
- ☐ Autres mesures de sécurité.....

10- Quel est l'avantage de l'automatisation de vos transactions :

- ☐ minimisation des coûts liés au papier et au stockage
- ☐ connaissance immédiate de vos informations commerciales, comptables et financières (grâce aux mises à jour systématiques)
- ☐ rapidité du déroulement des transaction et donc absence de délais
- ☐ autres avantages.....
-

11- Pensez-vous que la dématérialisation des échanges informationnels, documentaires, commerciaux par l'automatisation des opérations peuvent contribuer à une maximisation de votre rentabilité ?

- ☐oui ☐non

Expliquez pourquoi :

SECTION 4 : INTERACTION L'ENTREPRISE/SON ENVIRONNEMENT :

En ce qui concerne vos relations d'affaires avec vos partenaires :

1- Quel est le ou les avantages que vous offrez à vos clients ?

- ☐ avantage au niveau du prix
- ☐ avantage au niveau de la qualité
- ☐ meilleur rapport qualité/prix
- ☐ service efficace

- ☐ service rapide
- ☐ service personnalisé pour les clients
- ☐ service disponible en **tout temps et lieu**
- ☐ autre avantage :
-

2- Vos fournisseurs sont-ils nombreux :

- ☐ oui ☐ non

Sont-ils diversifiés géographiquement :

- ☐ oui ☐ non

Sont-ils :

- ☐ locaux
- ☐ internationaux

3- Concernant vos négociations avec vos fournisseurs, sont-ils souples au niveau :

- ☐ de la fixation de votre prix d'achat
- ☐ de la fixation de vos délais de paiement

4- Quel est le ou les avantages que vous apportez à vos fournisseurs:

- ☐ réduction de leurs coûts
- ☐ qualité du service
- ☐ exclusivité du service
- ☐ source d'information importante sur le marché
- ☐ autre.....
-

5- Selon vous, qu'est-ce que vos clients approuvent auprès de vos services:

- ☐ la facilité d'utiliser Internet pour choisir et commander vos produits/services
- ☐ la rapidité de vos réponses à leurs questions sur votre offre

☐ votre service à la clientèle

☐ Autres services approuvés:.....

6- Vos clients favorisent-ils le paiement en ligne ?

☐ oui

☐ non

Si oui, parce qu'ils trouvent que le paiement en ligne est :

☐ facile et pratique

☐ moins coûteux pour eux

☐ autre avantage :.....

Si non, parce qu'ils pensent que le paiement en ligne est :

☐ non sécurisant pour eux

☐ autre désavantage :.....

7- Pensez-vous que vos clients sont plus sensibles aux messages publicitaires sur Internet qu'aux autres moyens de publicité ?

☐ oui

☐ non

Expliquez pourquoi.....

.....

8- Qu'elle est la **valeur** qu'apporte votre entreprise à vos clients ?

Exemple : Un service unique de qualité, accessible 24h/24h, qui répond à leurs besoins, etc....

.....

.....

.....

9- Par quoi fidélisez-vous vos clients ?

☐ par des promotions

☐ par des offres de rabais

☐ par un service à la clientèle efficace et personnalisé

☐ autre.....

10- Pensez-vous que le réseau Internet renforce vos liens avec vos clients ?

☐ oui ☐ non

De qu'elle manière ?

.....

11- Même question pour les autres réseaux informatisés, si vous en disposez avec vos clients :

☐ oui ☐ non

De qu'elle manière ?

.....

12- Avez-vous des concurrents ? (ici je considère l'ensemble de tous vos concurrents, c'est-à-dire ceux qui sont sur le Web ou en dehors du réseau)

☐ oui ☐ non

Si oui lesquels (les plus importants):.....

.....

13- Qu'elles sont leurs offres ?

☐ produits/services de même nature que les vôtres

☐ produits/services substitués aux vôtres

14- Est-ce que vos concurrents utilisent toujours Internet pour faire connaître leurs produits ou services ?

☐ oui ☐ non

15- Existe-t-il un leader important dans votre marché ?

☐ oui ☐ non

16- Est-ce que votre marché est en croissance rapide ?

☐oui ☐non

17- Est-ce qu'il y a une fréquence importante de nouveaux venus sur votre marché ?

☐oui ☐non

18- Si un nouveau concurrent pénètre le marché et présente le même produit que vous, comment réagissez vous ?

☐en accentuant votre stratégie de fidélisation pour vos clients.

☐en baissant vos prix

☐en améliorant votre produit/service.

☐en les ignorant, vous savez que vous détenez une position concurrentielle sur votre marché et qu'ils ne risquent pas de vous dépasser car il leur en faut du temps et beaucoup d'investissements pour avoir une bonne place sur le marché.

☐Autre réaction.....

Entreprise :

Nom du fondateur :

Âge :

Nous vous remercions vivement de votre Collaboration.

Glossaire

ASP : Application Service Provider : un service qui offre des applications de logiciels sous forme de fonctions de données via un accès par Internet.

Back office : Base de données interne à l'entreprise.

BBS (Bulletin Board System) : Babillard électronique : un réseau téléphonique reliant plusieurs ordinateurs entre eux à distance (exemple, AOL dès son apparition)

Datamining : Outil informatique d'exploration des données, quelle qu'en soit la provenance (base de données, tableur, logiciels d'analyse statistique...), et d'aide à la décision.

HTML : Hyper Text Markup Language. Language de definition de pages Web. Ce langage rend l'information lisible pour tout les types d'ordinateurs, cette information doit être lue par le biais d'un logiciel décodeur appelé navigateur ou fureteur.

Intranet : réseau utilisant les mêmes technologies qu'Internet (protocoles et application TCP/IP), c'est la mémoire d'une entreprise ou d'une organisation, le reflet de son fonctionnement, de ses processus de travail, de ses réflexions, de son dynamisme et de ses buts. C'est le lien qui conduit l'entreprise à la connaissance et à l'intelligence des ressources que constituent son capital humain. Le terme «intranet» a vu le jour en 1994. Intra signifie «à l'interne» et le Net est la traduction de réseau en anglais.

Extranet : réseau de l'entreprise étendue, qui utilise les technologies Internet (protocoles et applications TCP/IP) pour relier partenaires, fournisseurs, sous-traitants et clients de l'entreprise, et améliorer la qualité et la rapidité des échanges entre ces différents acteurs.

World Wide Web : ou toile d'araignée mondiale. Désigne le système d'information hypertexte ou hypermédia.

Webmaster : personne qui crée, gère et met à niveau un site Web.